

**Management in stationären Pflegeeinrichtungen -
Aktionsfelder in der CURANUM Seniorenresidenz Zwickau**

Masterarbeit

zur Erlangung des Grades "Master of Science" (M.Sc)
im Studiengang Gesundheitswissenschaften

an der

Westsächsischen Hochschule Zwickau

University of Applied Sciences

Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften

vorgelegt von

Marco Lukat

Seminargruppe 142233

Hauptmarkt 4

08056 Zwickau

Tel.: 0176/56889678

Erstgutachter:

Prof. Dr. O. Preuß

Zweitgutachter:

Prof. Dr. R. Wrobel

Zwickau, 15.08.2016

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Problemstellung	5
2. Pflegeversorgung in Deutschland	7
2.1 Ambulante Pflege.....	7
2.1.1 Begriffserklärung.....	7
2.1.2 Konzept/ Leistungen/ Versorgung.....	9
2.1.3 Finanzierung.....	16
2.2 Stationäre Pflege.....	18
2.2.1 Begriffserklärung.....	18
2.2.2 Konzept/ Leistungen/ Versorgung.....	19
2.2.3 Finanzierung.....	23
3. CURANUM-AG	25
3.1 Allgemein	25
3.1.1 Organisationsstruktur.....	25
3.1.2 Verteilung in Deutschland.....	28
3.1.3 Leitbild	29
3.2 Seniorenresidenz Zwickau	29
3.2.1 Leitung.....	29
3.2.2 Bereiche, Spezialisierungen	30
4. Ausgestaltung betriebswirtschaftlicher Handlungsfelder der Curanum - AG Zwickau.....	31
4.1 Öffentlichkeitsarbeit.....	31
4.2. Personalführung.....	38
4.3 Finanzierung/ Controlling	47
5. Ausblick.....	53
Anhang.....	55
Eidesstattliche Erklärung.....	64

Abkürzungsverzeichnis

CEO - Chief Executive Officer

CFO - Chief Financial Officer

AG - Aktiengesellschaft

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 - Pflegebedürftige nach Versorgungsart,
Pflegestatistik 2009, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011, S.4

Abb. 2 - Anzahl der Pflegebedürftigen in der ambulanten Pflege,
<http://www.geropert.de/artikel/anzahl-pflegedienste-deutschland>,
14.06.2016

Abb. 3 - Strukturen stationärer Pflegeeinrichtungen,
[http://www.kompetenznetzwerk-wohnen.de/sub/de/wissenspool/
wohnformen/](http://www.kompetenznetzwerk-wohnen.de/sub/de/wissenspool/wohnformen/), 15.06.16

Abb. 4 - Verteilung der KORIAN Gruppe in Europa,
<http://www.korian.com/en/corporate/who-are-we/>, 25.04.2016

Abb. 5 - Verteilung der Curanum AG in Deutschland,
<http://www.curanum.de/einrichtungen/standortuebersicht/>, 19.04.2016

Abb. 6 - Öffentlichkeitsarbeit allgemeine Übersicht,
<http://user.hs-nb.de/lu/leitfaden/m44.html>, 28.04.2016

Abb. 7 - Werbeseite der Curanum Seniorenresidenz Zwickau am
Schwanenteich im "Wegweiser Gesundheit", Landkreis Zwickau,
KDI Euroverlag e.K., 2. Halbjahr 2015, S. 52

Abb. 8 - Pflegesätze der Curanum Seniorenresidenz Zwickau am
Schwanenteich, gültig ab 1. September 2015

1. Problemstellung

Das Wort Pflege beschreibt alle Maßnahmen, die dazu dienen, Hilfsbedürftige zu versorgen. Pflege kann in verschiedenen Einrichtungen der Gesundheitsförderung und -pflege durchgeführt werden. In unserer heutigen Gesellschaft mit immer älter werdenden Menschen und der gestiegenen Lebenserwartung wird es von immer höherer Bedeutung, diese Menschen fair und gerecht in ihren letzten Lebensjahren zu unterstützen und zu betreuen. Die Lebenserwartung ist im letzten halben Jahrhundert von zirka 70 auf über 80 Jahren gestiegen¹. Im Dezember 2013 waren in Deutschland 2,63 Millionen Menschen pflegebedürftig im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes (SGB XI). Dafür werden in den letzten Jahren immer mehr Pflegeeinrichtungen erneuert und gebaut. Unterteilt wird die Pflege in ambulante und stationäre Pflege. Im Jahre 2013 gab es in Deutschland über 13.000 Pflegeeinrichtungen und mehr als 12.500 ambulante Pflegedienste.² Das Pflegeangebot umfasst Dauer- und Kurzzeitpflege sowie Tagespflege und/oder Nachtpflege. All diese Einrichtungen benötigen zum Erhalt der eigenen Wirtschaftlichkeit aufgrund des steigenden Konkurrenzkampfs effiziente Maßnahmen des Managements. Zu diesen Maßnahmen beziehungsweise Aufgaben gehören verschiedene Handlungs- und Aktionsfelder, wie zum Beispiel die Finanzierung, das Personalmanagement oder die Öffentlichkeitsarbeit. In dieser Arbeit soll spezifisch auf diese drei Handlungsfelder eingegangen und speziell am Beispiel der CURANUM Seniorenresidenz Zwickau beleuchtet werden. Es soll erklärt werden, wobei es sich bei diesen drei Handlungsfeldern handelt, wie bei diesen vorgegangen wird und was zu beachten ist. Des Weiteren wird spezifisch auf die Seniorenresidenz Zwickau eingegangen. Hier werden die Organisationsstruktur, das Leitbild, Spezialisierungen und Weiteres

¹ The World Bank, Info Deutschland, <http://www.data.worldbank.org/country/germany>, 31.03.2016.

² Statistisches Bundesamt, Pflege, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Pflege.html>, 31.03.2016.

behandelt. Zur allererst soll jedoch die ambulante und die stationäre Pflege erläutert werden. Hier wird erklärt, um was es bei diesen Pflegemöglichkeiten geht, welche Leistungen erbracht werden, wie die Versorgung erfolgt und wie die Finanzierung geregelt ist.

Auf Basis von durchgeführten Befragungen mit Personal in Führungspositionen in der Seniorenresidenz Zwickau werden in dieser Arbeit zusätzlich die Ausgestaltung betriebswirtschaftlicher Handlungsfelder der CURANUM AG in Zwickau untersucht.

2. Pflegeversorgung in Deutschland

2.1 Ambulante Pflege

2.1.1 Begriffserklärung

Der ambulante Pflegedienst unterstützt Pflegebedürftige und ihre Angehörigen bei der Pflege zu Hause. Er bietet Familien Unterstützung und Hilfe im Alltag, damit pflegende Angehörige zum Beispiel Beruf und Betreuung besser organisieren können. Das Personal des Pflegedienstes kommt zu den Pflegebedürftigen nach Hause und hilft fach- und sachkundig bei der täglichen Pflege. Die ambulante Pflege ermöglicht Betroffenen, trotz Pflegebedürftigkeit, in der vertrauten Umgebung zu bleiben.³

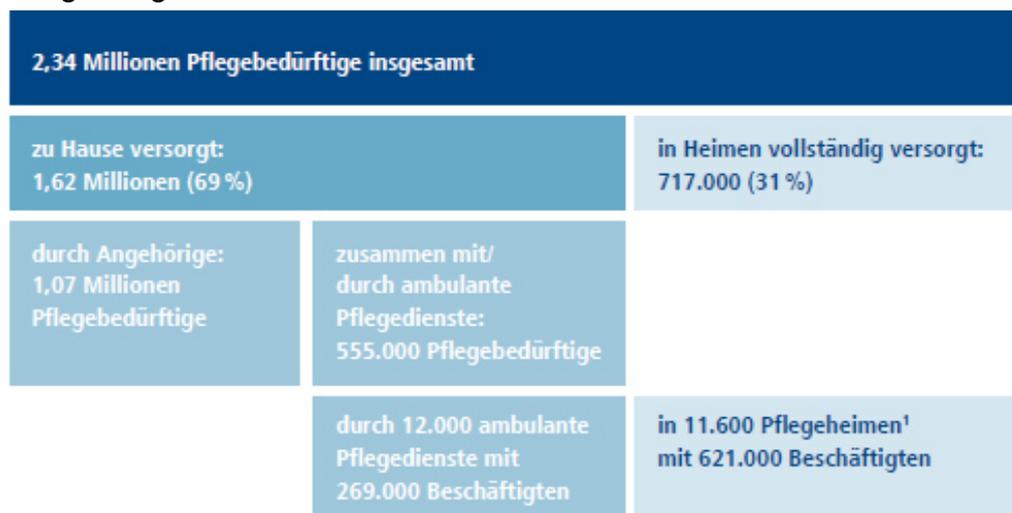


Abb. 1

¹ Einschließlich teilstationäre Pflegeheime

Unter ambulante Pflege fällt beispielsweise die Übernahme oder Unterstützung der Grundpflege, die ambulante Altenpflege oder hauswirtschaftliche Hilfe, deren Kosten zum Teil und unter bestimmten Bedingungen von der Pflegeversicherung übernommen werden.

Davon abzugrenzen ist die ambulante Krankenpflege bzw. Kinderkrankenpflege. Leistungen der Häuslichen Krankenpflege, die laut Sozialgesetzbuch als Behandlungspflege gelten, sind ärztlich

³ Bundesministerium für Gesundheit, ambulanter Pflegedienst, <http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/leistungen/ambulante-pflege/ambulanter-pflegedienst.html>, 01.04.2016.

delegierte Maßnahmen, die einer Verordnung bedürfen, vom Patienten beantragt und von der Krankenkasse vorab genehmigt werden müssen. Ähnliches gilt für die Spezialisierte Ambulante Palliativversorgung. Ambulante Hospizdienste dagegen bieten keine Pflegeleistungen an, sondern stellen Ehrenamtliche zur Begleitung Sterbender, die zu Hause oder in der Pflegeeinrichtung besucht werden. Solche Dienste finanzieren sich über Spenden. Insgesamt gibt es gegenwärtig über 2,6 Millionen Pflegebedürftige in Deutschland.⁴

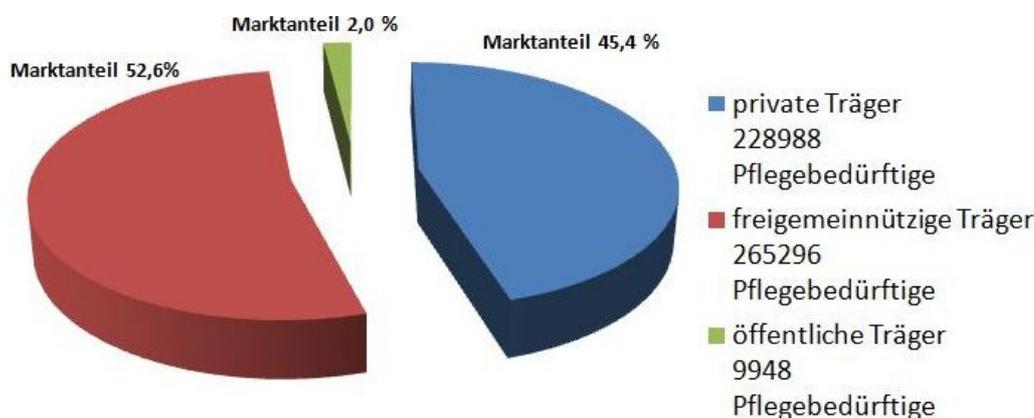


Abb.2

Ziele der Ambulanten Pflege

- Die Versorgung eines Menschen in seiner häuslichen Umgebung durch eine Sozialstation, einen gewerblichen Pflegedienst oder freiberuflich tätige Pflegefachpersonen ermöglicht das Verbleiben in den "eigenen vier Wänden", gegebenenfalls bis zum Tod
- Durch aktivierende Pflege soll eine Verbesserung bzw. Erhaltung der Gesundheits- und Lebenssituation erreicht werden bzw. ein voranschreitender Verlust von Ressourcen vermieden werden
- Krankenhaus- oder Heimaufenthalte werden verkürzt oder können vermieden werden
- Beratung und Information über Prävention und Prophylaxen an Kunden und deren Angehörigen
- Anleitung von Angehörigen und Laienpfleger/innen

⁴ Pflegestatistik 2013, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015, S.7.

- Unterstützung, Teil- oder Vollübernahme von Pflegeinterventionen
- Begleitung, Betreuung und Anleitung von dementiell erkrankter Personen
- Kooperation mit Ärzten und anderen an der Versorgung beteiligten Diensten; Koordination
- Ausbildung von Alten-, Gesundheits- und Krankenpflegepersonal
- Pflege nach den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen
- Information der Öffentlichkeit durch Vorträge und Teilhabe an Aktionen⁵

2.1.2 Konzept/ Leistungen/ Versorgung

Konzept

Das Wort *Konzept* stammt vom lateinischen *concipere* (= zusammenfassen) ab. Ein Konzept entsteht zunächst aus einer schriftlich oder grafisch dargestellten Zusammenfassung von Ideen, Gedanken und Motiven, damit diese sichtbar werden und Verstehenslücken kenntlich gemacht werden. Aus diesem geistigen Entwurf kann ein Plan oder Programm entwickelt werden, der sich in die Praxis umsetzen lässt.

Ein Merkmal von Konzepten ist das prospektive (vorausschauende) Verhältnis zur Wirklichkeit; die Pflegearbeit wird gedanklich vorstrukturiert.

Die Funktion von Konzepten ist das zur Verfügung stellen von handlungsleitenden Aussagen für bestimmte Alltagssituationen (z.B. Bobath-Konzept oder Basale Stimulation), das konkrete Handeln erfolgt auf der dadurch vorgegebenen Basis.

In der Pflege wird der Begriff sehr unterschiedlich verwendet als:

- Theorie (mit oder ohne Anlehnung an wissenschaftliche Theorie) oder
- Leitbild oder
- als ein "noch nicht zu Ende formuliertes Verständnis", z.B. einer Aufgabenbeschreibung.

⁵ o.V., ambulante Pflege, http://www.pflegewiki.de/wiki/Ambulante_Pflege#Leistungen_ambulanter_Pflegedienste, 01.04.2016.

Sind die Mitarbeiter bei der Erstellung des Pflegekonzeptes beteiligt oder sogar selbst verantwortlich, erhöht dies die Chancen für eine weitestgehende Umsetzung des Konzeptes in der täglichen Arbeit. Auch werden damit Meinungsverschiedenheiten bei der Gestaltung der Pflege im Einzelfall vorgebeugt, da man sich im Vorfeld auf bestimmte Grundsätze geeinigt hat.⁶

Das Pflegekonzept ist die inhaltliche und fachliche Basis der gesamten pflegerischen Arbeit. Dieses legt fest, wie und mit welchen Mitteln die Dienstleistungen für die pflegebedürftigen Personen erbracht werden. Ein Pflegekonzept steht idealerweise in einem engen Zusammenhang mit dem Pflegeleitbild, dem Einrichtungskonzept und der Trägerphilosophie.

Da ein Pflegekonzept die ganz individuellen Verhältnisse einer Pflegeeinrichtung widerspiegelt, gibt es keine allgemein geltende Mustervorlage. Die Anpassung ist mitunter etwas zeitaufwendig.

Folgende Inhalte sollten in einem Pflegekonzept enthalten sein:

Trägerleitbild oder Menschenbild:

- Selbstbild der Pflegenden
- Handlungsverständnis
- Beziehungsgestaltung der Pflege und Betreuung

Leistungsangebot:

- Beschreibung der Leistungserbringung (Kurzzeitpflege, Tagespflege usw.)
- Form und Durchführung der Leistungserbringung
- Katalog der Zusatzleistungen (falls vorhanden)

Pflegeleitbild

Das Pflegeleitbild definiert die Ziele, die für alle Pflegekräfte die Handlungsorientierung und Grundlage bildet. Die im Pflegeleitbild formulierten Grundlagen müssen im Pflegekonzept konkret ausgestaltet werden.

- Pflegeverständnis
- Selbstverständnis der Pflegeeinrichtung
- Sichtweise auf Bedürfnisse der Pflegebedürftigen und Pflegenden

⁶ o.V., Pflegekonzept, <http://www.pflegewiki.de/wiki/Pflegekonzept>, 01.04.2016.

- Ausgestaltung der Pflege
- Qualität der Pflege sowie die Feststellung, dass diese ständig verbessert werden sollte.

Pflegemodell

Welches Pflegemodell wird verwendet? Wird das Pflegemodell völlig übernommen oder gibt es Bereiche, in denen davon abgewichen wird?

- Name des Modells
- Aufgaben und Ziele des Modells
- Menschenbild des Modells
- Verständnis des Modells
- Umsetzung des Modells in der Pflegeeinrichtung
- Wie wird die Pflege überprüft? (Pflegevisiten usw.)
- Wird das Pflegemodell weiterentwickelt?

Pflegeprozess

Der Pflegeprozess ist zyklisch, da sich alle Schritte wiederholen. Diese sind:

- Sammlung von Informationen
- Erfassung von Problemen und Ressourcen
- Definition der Ziele
- Planung der Maßnahmen
- Durchführung
- Auswertung

Aufbau- und Ablauforganisation

- Organigramm
- Erläuterung der Dienstplangestaltung
- Pflegestandards
- Stellenbeschreibungen
- Pflegevisite
- Dokumentationssystem
- Einarbeitungskonzept
- Pflegesystem

Wie wird die Pflege umgesetzt?

- Das unterstützend-erziehende Pflegesystem (Anleitung des Betroffenen zur Selbstpflege / Vermittlung des dafür notwendigen Wissen)
- Das teilweise kompensatorische Pflegesystem (Unterstützung nur in den Bereichen, in denen eine Selbstpflegedefizit aufgetreten ist)
- Das vollständig kompensatorische Pflegesystem (umfassende Pflege etwa für Patienten mit Apoplex oder Koma)

Innerbetriebliche Kommunikation

Eine gute innerbetriebliche Kommunikation ist ein wesentliches Qualitätsmerkmal, das sich direkt auf die Prozess- und Ergebnisqualität auswirkt.

- Mitarbeitergespräche
- Austausch der leitenden Mitarbeiter
- Fortbildungen zu diesem Thema

Kooperation mit anderen Diensten

- Mit wem wird kooperiert?
- Was ist Inhalt der Kooperation?
- Wie ist die Kooperation geregelt?

Räumliche, personelle und sachliche Ausstattung

- Ausstattung der Pflegeeinrichtung (Wohnbereiche, Ausstattung der Räumlichkeiten, Aufenthaltsräume, Wohnbereichsküchen, Dienstzimmer, Wohnbereichsbäder, Arbeitsräume usw.)
- Personelle Ausstattung
- Welche sachliche Ausstattung ist vorhanden?

Qualitätsmanagement

- Qualitätsmanagement-Handbuch
- Qualitätsbeauftragter, Qualitätszirkel
- interne und externe Fortbildungen
- Teilnahme an externen Qualitätsmanagement Maßnahmen⁷

Leistungen

Das Ziel der ambulanten Versorgung besteht darin, den Pflegebedürftigen ein möglichst langes Leben zuhause, unter Beachtung des Selbstbestimmungsrechts, zu ermöglichen. Der ambulante Dienst steht in einem zivilrechtlichen Vertragsverhältnis mit den Patienten und in einem gesetzlichen Vertragsverhältnis mit dem Kostenträger. Die Leistungen, die die Patienten in der häuslichen Pflege in Anspruch nehmen können, sind in den §§ 36-40 SGB XI definiert. Es handelt sich um die Leistungen der Grundpflege und der hauswirtschaftlichen Versorgung. Im Krankheitsfall haben die Patienten einen Anspruch nach §§36-36 SGB V auf die Leistungen der

⁷ PQSG, Pflegekonzept, <http://www.pqsg.de/seiten/openpqsg/hintergrund-pflegekonzept.htm>, 04.04.2016.

häuslichen Krankenpflege, der Soziotherapie, der spezialisierten ambulanten Palliativversorgung und der Haushaltshilfe. Die Leistungen nach SGB V werden durch den Arzt verordnet. Für die Inanspruchnahme der Leistungen aus SGB XI muss bei den Patienten die Pflegebedürftigkeit festgestellt werden. Je nach Pflegestufe stehen dem Patienten bestimmte Pflegesätze zur Verfügung. Der Patient hat drei Optionen, wie er die ihm zustehenden Pflegeleistungen in Anspruch nehmen möchte, und zwar als

- Pflegesachleistung (§36)
- Pflegegeld für selbst beschaffte Pflegehilfe (§37) oder
- Kombination von Geldleistung und Sachleistung (§38)⁸

Je nach unternehmerischer Zielsetzung erbringen ambulante Pflegedienste entweder ausschließlich Leistungen der Grundpflege und Hauswirtschaft (Betreuungsleistungen) oder zusätzlich medizinische Leistungen, umgangssprachlich als Behandlungspflege bezeichnet, in Form einer ärztlich delegierten Tätigkeit. Hierbei differiert das Angebot der Pflegedienste sehr stark. Während viele Pflegedienste keine pflegefachliche Spezialisierung aufweisen, haben sich andere verstärkt auf die intensivmedizinische oder auch onkologische Versorgung in der Häuslichkeit ausgerichtet.

Daneben bieten fast alle Pflegedienste sogenannte Wahl- und Serviceleistungen an. Dabei handelt es sich zumeist um die Vermittlung von warmen Mittagessen ("Rollender Mittagstisch" oder "Essen auf Rädern"), Beratungen, um die Leistungen von Friseur und Kosmetik, die Versorgung von Pflanzen oder Haustieren im Falle eines Krankenhausaufenthalts, aber auch um die Vermittlung von Gesprächskreisen und ehrenamtlichen Helfern, z.B. für die Begleitung zum Arzt oder zum Einkaufen.

⁸ Ralic, N., Expertenstandards in der ambulanten Pflege, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2013, S.28.

Arten von Versorgungsleistungen

Ambulante Pflegedienste bzw. Sozialstationen bieten meistens folgende Leistungen an:

- Grundpflege bei Schwer- und Langzeitkranken jeden Alters (als Pflegesachleistung)
- Haus- und Familienpflege
- Behandlungspflege nach ärztlicher Verordnung und Versorgung nach operativen Maßnahmen
- Verhinderungspflege nach SGB XI §39
- hauswirtschaftliche Versorgung und Betreuungsdienste (als Pflegesachleistung)
- Beratung in allen Fragen zur Pflegeversicherung und zur Finanzierung der Leistungen
- Hilfe bei Anträgen (Sozialberatung)
- Pflegeberatung und Anleitung in der Pflege für pflegende Angehörige, daneben auch Angehörigenarbeit

Diese und weitere Leistungen (z.B. Fahrdienste, Hauswirtschaft, Essen auf Rädern/Mahlzeitendienst, Notruf) werden abhängig vom Pflegedienst von diesem selbst oder von Kooperationspartnern erbracht. Die Abrechnung kann unterschiedlich geregelt sein, je nachdem mit welcher Versicherungsart (Gesetzliche oder Private Krankenversicherung, Pflegeversicherung) über die eigene persönliche Bezahlung hinaus abgerechnet werden kann.

Besonderheiten der ambulanten Leistungserbringung

Mitarbeiter des ambulanten Pflegedienstes oder der Sozialstation betreuen nicht nur Schwerstpflegebedürftige, sondern erbringen häufig nur Teilleistungen wie Verbände anlegen oder die Tabletten/Medikamente für den Tag vorbereiten bei Personen, die ansonsten selbständig sind. Nicht nur alte Menschen benötigen Hilfe, auch chronisch Kranke oder behinderte Erwachsene und Kinder bedürfen oft ambulanter fachlicher Betreuung durch einen Pflegedienst, z.B. bis zur Wiedererlangung der eigenen Körperpflege oder beim

Verabreichen von Insulinspritzen. Die Hauptlast der Versorgung für die meisten Patientengruppen liegt aber meistens bei pflegenden Angehörigen.⁹

Seit dem 1. Januar 2013 bieten ambulante Pflegedienste neben der Grundpflege und der hauswirtschaftlichen Versorgung auch gezielt Betreuungsleistungen an.

Einen Überblick über zugelassene Pflegedienste geben die Leistungs- und Preisvergleichslisten, welche die Pflegekassen kostenfrei zur Verfügung stellen. Die ambulanten Sachleistungen der Pflegeversicherung für die Inanspruchnahme eines Pflegedienstes (Grundpflege, hauswirtschaftliche Versorgung und Betreuung) betragen monatlich in der Pflegestufe I bis zu 468 Euro, in der Pflegestufe II bis zu 1.144 Euro und in der Pflegestufe III bis zu 1.612 Euro (in Härtefällen bis zu 1.918 Euro).

Seit dem 1. Januar 2013 werden bei der Pflege von Personen mit dauerhaft erheblich eingeschränkter Alltagskompetenz die Leistungen für Pflegebedürftige übergangsweise bis zum Inkrafttreten eines Gesetzes, das die Leistungsgewährung aufgrund eines neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs und eines entsprechenden Begutachtungsverfahrens regelt, in Pflegestufe I auf bis zu 665 Euro und in Pflegestufe II auf bis zu 1.250 Euro im Monat aufgestockt.¹⁰

Versorgung

Unter der ambulanten Versorgung werden alle Versorgungsleistungen subsumiert, die nicht von Krankenhäusern oder Kliniken erbracht werden. Den weitaus größten Teil der ambulanten Versorgung erbringen die niedergelassenen Ärzte, Psychotherapeuten und Zahnärzte. Teil der ambulanten Versorgung sind jedoch auch die von den Ärzten verordneten Arzneimittel sowie die Hilfsmittel, zum Beispiel

⁹ o.V., ambulante Pflege, http://www.pflegewiki.de/wiki/Ambulante_Pflege#Leistungen_ambulanter_Pflegedienste, 04.04.2016.

¹⁰ Bundesministerium für Gesundheit, ambulanter Pflegedienst, <http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/leistungen/ambulante-pflege/ambulanter-pflegedienst.html>, 11.04.2016.

Hörgeräte, sowie die Versorgung mit Heilmitteln wie Krankengymnastik und Ergotherapie.¹¹

Pflegekräfte in ambulanten Einrichtungen sind Gäste in den Patientenwohnungen. Neben der Personal- und Einsatzplanung sowie Leistungsabrechnung unterscheidet sich die Versorgung in der ambulanten Pflege von der in der stationären Pflege durch dieses Merkmal. Diese Tatsache bestimmt im Wesentlichen die Haltung der Mitarbeiter und die daran gekoppelte Versorgungsplanung. Der Patient, insbesondere der geistig rege Patient, behält seine Autonomie und bestimmt selbst, wie er versorgt werden möchte, angefangen von Aufsteh- und Zubettgehzeiten über den Umfang und die Art der zu erbringenden Leistungen bis hin zu dem Grad, wie stark er sich noch an durchgeführten Maßnahmen beteiligen möchte. Sein soziales Umfeld, insbesondere nahestehende Angehörige, sind in jedem Fall mehr als im stationären Bereich in die Versorgung involviert. Die Mitarbeiter in der ambulanten Pflege müssen sich bei jedem Patienten auf sein individuelles Wohnumfeld einrichten. Die Wohnungen sind zwar Räume, in denen er gepflegt wird, sollen aber nicht zu Pflegeorten gemacht werden.¹²

2.1.3 Finanzierung

Ein wichtiger Faktor für die Inanspruchnahme von häuslicher Krankenpflege ist die Frage der Kostenerstattung. Die wichtigsten und häufigsten Kostenträger sind die zuständige Pflege- und Krankenkasse. Im Bereich der Grundpflege (SGB XI) steht die Pflegeversicherung, im Bereich der Behandlungspflege (SGB V) die Krankenkasse als Leistungsträger. Falls eine Pflegestufe besteht, ist die Höhe der Erstattung von der jeweiligen Pflegestufe abhängig. Die Krankenkasse übernimmt in der Regel die Kosten für Leistungen der Behandlungspflege (SGB V), die vom behandelnden Arzt verordnet werden.

¹¹ Verband der Ersatzkassen, ambulante Versorgung, https://www.vdek.com/presse/glossar_gesundheitswesen/ambulante_versorgung.html, 06.04.2016.

¹² Ralic, N., Expertenstandards in der ambulanten Pflege, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2013, S.35.

Ein bestimmtes Krankheitsbild (Diagnose) ist die Voraussetzung für die zu verordnende Behandlungspflege. Ambulante Pflegedienste müssen, um mit den Pflegekassen abrechnen zu können, mit diesen Versorgungsverträge und Vergütungsvereinbarungen abschließen. Grundlage für die Vergütung ambulanter Pflegeleistungen sind die in der Detailansicht auf den einzelnen Anbieterseiten aufgelisteten Leistungskomplexe. Diesen sind jeweils Punktzahlen zugeordnet. Die Pflegevergütung ergibt sich aus der Multiplikation der Punktzahl mit dem zwischen dem Pflegedienst und den Pflegekassen jeweils individuell vereinbarten Punktwert.

In den Kosten ist eine Ausbildungsplatzumlage enthalten, die in den Beträgen für die einzelnen Leistungskomplexe berücksichtigt werden. Die Ausbildungsplatzumlage wird jährlich durch Änderung des Punktwertes angepasst.

Die Pflegekasse zahlt für die Leistungen eines ambulanten Pflegedienstes eine Sachleistungspauschale. Die nach Abzug der Sachleistungen verbleibenden Kosten sind vom Pflegebedürftigen selbst zu zahlen. Kann dieser für die Kosten nicht selbst aufkommen, kann ergänzend Sozialhilfe beantragt werden. Gegeben falls kommt auch eine Teilfinanzierung der Leistungen im Rahmen der Verhinderungspflege in Betracht. Für Menschen mit eingeschränkter Alltagskompetenz (z.B. bei Demenz, geistigen Behinderungen oder psychischen Erkrankungen) stellt die Pflegekasse unabhängig von dem Vorliegen einer Pflegestufe - je nach dem Umfang der Einschränkungen nach MDK-Gutachten - einen Grundbetrag in Höhe von monatlich 104 € bzw. einen erhöhten Betrag von monatlich 208 € zur Verfügung. Der Betrag wird nicht ausgezahlt, er dient vielmehr der Finanzierung von zusätzlichen Betreuungsleistungen, die u.a. durch hierfür anerkannte ambulante Pflegedienste erbracht werden.¹³

¹³ Thon, M., Kommunale Pflegeplanung, Bottrop 2013, S.21.

2.2 Stationäre Pflege

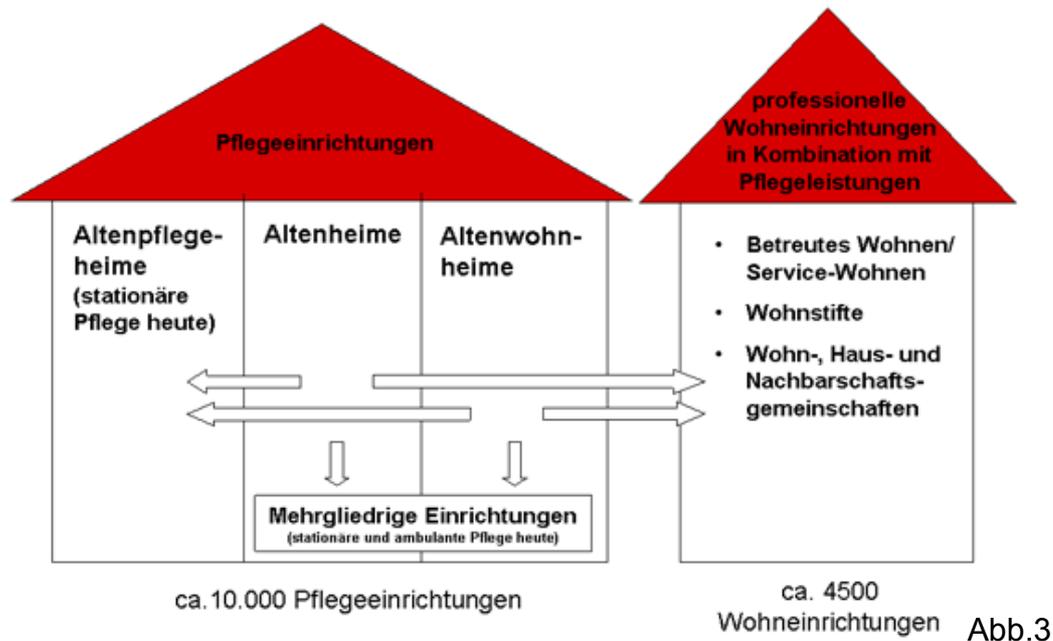
2.2.1 Begriffserklärung

Manche Menschen können nicht (mehr) ambulant zu Hause versorgt werden. Gründe können der körperliche und geistige Zustand eines Pflegebedürftigen sein. Vor allem, wenn der Betroffene rund um die Uhr überwacht werden muss, ist dies oftmals nur unter erheblichem Aufwand im häuslichen Umfeld zu leisten. Aber auch der Gesundheitszustand des Pflegenden kann einen Aufenthalt des Betroffenen in einem Pflegeheim unumgänglich machen. Stationäre Pflege umfasst die vollstationäre Pflege (Pflegeheim), die teilstationäre Pflege (Tages- und Nachtpflege) und die Kurzzeitpflege. Dabei dürfen nur zugelassene Einrichtungen stationäre Pflegeleistungen zu Lasten der gesetzlichen Pflegeversicherung erbringen, die mit der Pflegekasse einen Versorgungsvertrag abgeschlossen haben

Teilstationär heißt, dass die Pflegebedürftigen zwar zu Hause wohnen, aber einen Teil des Tages in einer Tagesstätte verbringen. Ein Beispiel sind Demenzpatienten, die Krankengymnastik, Verpflegung oder psychologisches Training in der Tagesstätte erhalten. Die Angehörigen können in dieser Zeit ihrer beruflichen Tätigkeit nachgehen oder den Haushalt und die eigenen Kinder versorgen.

Der Betroffene wird also entweder tagsüber oder nachts in einer spezialisierten Einrichtung gepflegt und betreut, bleibt aber ansonsten in seinem gewohnten häuslichen Umfeld. Der notwendige Hin- und Rücktransport zwischen Wohnung und Pflegeeinrichtung wird in der Regel ebenfalls durch die Pflegeeinrichtungen gewährleistet. Ein teilstationärer Ansatz kommt z.B. dann in Betracht, wenn eine Pflege mit einem hohen Bedarf an Beaufsichtigung und Betreuung notwendig ist und dies durch einen Angehörigen tagsüber nicht sichergestellt werden kann.¹⁴

¹⁴ Brandenburg, H., Soziales Management in der stationären Altenpflege, Hans Huber Verlag, Bern 2014, S.51.



2.2.2 Konzept/ Leistungen/ Versorgung

Konzept

Eine Konzeption wird schriftlich niedergelegt und in regelmäßigen Zeitabständen auf deren Relevanz und Aktualität überprüft und ggf. angepasst. Mit der Erstellung einer Konzeption werden insbesondere vier zentrale Ziele verfolgt:

- Darstellung der zu versorgenden Zielgruppe mit ihrem Anforderungsprofil
- Transparenz der erforderlichen Maßnahmen in der Einrichtung zur Sicherstellung bedarfsgerechter individueller und spezifischer Versorgungsleistungen
- Orientierung der Art und Weise der Leistungserbringung auf der Basis einer bewohnerorientierten Grundhaltung aller Mitarbeiter
- Darstellung des Leistungsspektrums der Einrichtung gegenüber Dritten

Eine Konzeption ist die theoriegeleitete Handlungsorientierung für alle Mitarbeiter einer Einrichtung. Sie beschreibt Ziele, Struktur, Organisation und Prozessabläufe sowie Instrumente der Qualitätssicherung für alle Bereiche der Leistungserbringung.

Nachfolgend werden zentrale Inhalte einer Konzeption für stationäre Pflegeeinrichtungen zusammengestellt.

- 1. Vorstellen des Trägers**
- 2. Darstellung der Einrichtung**
- 3. Theoretische Grundlagen von Pflege und Betreuung**
- 4. Leistungsspektrum**
- 5. Arbeitsorganisation**
- 6. Mitwirkung der Bewohner**
- 7. Zusammenarbeit mit Angehörigen und ehrenamtlich Engagierten**
- 8. Gemeinwesenarbeit/ Vernetzung**
- 9. Maßnahmen der internen und externen Qualitätssicherung¹⁵**

Leistungen

In vielen Fällen ist es notwendig, dass ein Pflegebedürftiger dauerhaft in eine stationäre Einrichtung zieht. Stationär bedeutet, dass der Pflegebedürftige 24 Stunden in der Einrichtung untergebracht ist und in der Regel keinen eigenen Haushalt hat. Das kann ein Pflegeheim aber auch eine Seniorenresidenz sein. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Wohn- und Pflege-Angeboten. Der Pflegesatz oder das Heimentgelt sind die Kosten, die ein Bewohner eines Heimes für die Unterbringung und die Pflege aufbringen muss.

Das Heimentgelt umfasst die Kosten für folgende Leistungen:

- Pflege
- Unterkunft und Verpflegung
- Investitionen
- besondere Betreuung hinsichtlich Unterkunft und Verpflegung
- zusätzlichen pflegerisch-betreuenden Service

Die Kosten sind regional unterschiedlich und hängen stark von der Pflegestufe des Bedürftigen ab. Bei Pflegestufe I belaufen sich die Heimkosten im Durchschnitt auf 2500€. Bei Pflegestufe III kostet ein

¹⁵ Fischer, G., Konzeption einer Pflegeeinrichtungen, Hessisches Sozialministerium, Gießen 2007, S.3-5.

Heim im Durchschnitt 3.500€. Je nach Pflegestufe übernimmt die Pflegekasse einen Teil der Heim-Kosten.¹⁶

Heimtypen: Altenwohnheim, Altenheim und Pflegeheim

Grundsätzlich gibt es drei unterschiedliche Heimtypen: das Altenwohnheim, das Altenheim und das Pflegeheim.

- In Altenwohnheimen leben die Bewohner relativ eigenständig in kleinen Wohnungen mit eigener Küche. Es besteht jedoch die Möglichkeit, die Mahlzeiten in Gesellschaft der anderen Bewohnerinnen und Bewohner einzunehmen.
- Altenheime gewährleisten älteren Menschen, die ihren Haushalt nicht mehr eigenständig führen können, pflegerische Betreuung und hauswirtschaftliche Unterstützung. Hier leben die Bewohner oft in ihren eigenen kleinen Wohnungen oder Appartements.
- In Pflegeheimen leben die Bewohner in der Regel in Einzel- oder Doppelzimmern, in die häufig eigene Möbel mitgenommen werden können. Eine umfassende pflegerische und hauswirtschaftliche Versorgung und Betreuung ist gewährleistet.

In den meisten Einrichtungen findet man heutzutage eine Kombination der drei traditionellen Heimtypen Altenwohnheim, Altenheim und Pflegeheim.¹⁷

Zusätzliche Betreuungsleistungen im Pflegeheim

Heimbewohner haben die Möglichkeit mit dem Pflegeheim einen ergänzenden Vertrag für Leistungen der zusätzlichen Betreuung und Aktivierung abzuschließen. Voraussetzung für die zusätzliche Betreuungsleistung ist eine entsprechende Vergütungsvereinbarung des Pflegeheims mit den Pflegekassen und das zusätzliche Personal für diese Leistungen vorhanden ist. Seit 2015 gibt es in den Pflegestufen 0, 1, 2 und 3 ohne eingeschränkter Alltagskompetenz 104€ pro Monat für die zusätzliche Betreuung. Mit erheblich

¹⁶ Häcker, J., Effizienzreserven in der stationären Pflege in Deutschland, Freiburg 2007, S.20.

¹⁷ Bundesministerium für Gesundheit, stationäre Pflege, <http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflege-berater/stationaere-pflege.html>, 11.04.2016.

eingeschränkter Alltagskompetenz erhalten Heimbewohner zusätzlich 208€ Betreuungsleistung.¹⁸

Versorgung

Medizinische Versorgung im Pflegeheim

Menschen, die in Pflegeeinrichtungen leben, haben den gleichen Anspruch auf medizinische Versorgung und freie Arztwahl wie die, die zu Hause wohnen. Weil bei der Auswahl einer Pflegeeinrichtung häufig darauf geachtet wird, dass eine hausärztliche, fachärztliche und zahnärztliche Versorgung sowie die Arzneimittelversorgung gesichert ist, können Pflegeheime einzeln oder gemeinsam Kooperationsverträge mit Ärztinnen oder Ärzten, medizinischen Versorgungszentren oder ermächtigten Einrichtungen sowie Vereinbarungen mit Apotheken abschließen. Die Pflegeeinrichtungen sind verpflichtet, den Pflegekassen mitzuteilen, wie die haus-, fach- und zahnärztliche Versorgung sowie die Versorgung mit Arzneimitteln organisiert ist: wie häufig ein Arzt oder eine Ärztin die Einrichtung besucht, wie die Rufbereitschaft geregelt ist und insbesondere wie die Versorgung im Notfall in der Nacht und am Wochenende geregelt ist.

Pflegeheime können auch einen Arzt anstellen, wenn eine ausreichende ärztliche Versorgung nicht über einen Kooperationsvertrag mit niedergelassenen Ärzten in der Umgebung sichergestellt werden kann. In manchen Fällen arbeitet ein Arzt auch an mehreren Einrichtungen und betreut deren Bewohner. Die Aufwendungen für angestellte Ärzte verteuern die Pflege nicht; diese dürfen nicht in die Pflegesätze des Heimes einfließen. Ihre Leistungen werden im Rahmen der Gesamtvergütung mit der Kassenärztlichen Vereinigung abgerechnet.

Die freie Arztwahl bleibt auch bei Vorliegen von Kooperationsverträgen und Arbeitsverhältnissen mit Ärztinnen oder Ärzten unberührt. Bewohner von Pflegeheimen können trotzdem weiterhin vom Arzt ihrer Wahl behandelt werden. Diese Angaben werden von den Pflegekassen

¹⁸ o.V., Pflegeheim Finanzierung, <https://www.wohnen-imalter.de/einrichtung/pflegeheim/ratgeber/kosten-finanzierung>, 13.04.2016.

unter anderem im Internet und in den Einrichtungen selbst veröffentlicht, um Pflegebedürftigen und ihren Angehörigen die Auswahl eines geeigneten Heimes zu erleichtern.¹⁹

2.2.3 Finanzierung

Bei einem Wechsel von häuslicher in vollstationäre Pflege, wenn eine Pflege zu Hause nicht mehr möglich ist, prüft der Medizinische Dienst der Krankenversicherung, ob eine stationäre Pflege erforderlich ist. Nur bei einer anerkannten Pflegestufe III entfällt diese Prüfung. Die Pflegekasse zahlt für die vollstationäre Versorgung in einem Pflegeheim die Pflege, die medizinische Behandlungspflege und die Betreuung. Die Höhe hängt von der Pflegestufe des Pflegebedürftigen ab.

Pflegestufe I	1.064 Euro
Pflegestufe II	1.330 Euro
Pflegestufe III	1.612 Euro
Härtefall	1.995 Euro ²⁰

Der Betrag, der monatlich an das Pflegeheim zu zahlen ist, ist deutlich höher als der Pflegesatz der Pflegekasse: Zu den eigentlichen Pflegekosten kommen die Unterbringung und Verpflegung, Investitionskosten des Heimes und möglicherweise Kosten für besondere Leistungen. Diesen Teil der Kosten muss der oder die Versicherte selbst übernehmen. Außerdem ist geregelt, dass die Pflegekasse – unabhängig von den genannten Kosten für Unterbringung, Verpflegung und Investitionen – nicht mehr als 75 Prozent des Heimentgelts trägt. Das heißt, im Idealfall erhält man von der Pflegekasse 75 Prozent des Heimentgeltes.

Wenn ein pflegebedürftiger Mensch nur zeitweise stationär gepflegt und betreut werden muss, kommt auch eine teilstationäre Pflege der Tages- oder Nachtpflege in Betracht. Auch für teilstationäre Leistungen zahlt die Pflegekasse je nach Pflegestufe die Leistungen der medizinischen

¹⁹ Bundesministerium für Gesundheit, stationäre Pflege, <http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflege-berater/stationaere-pflege.html>, 13.04.2016.

²⁰ Pflegeleistungen ab 1. Januar 2015, Bundesministerium für Gesundheit, Berlin 2015, S.10.

Behandlungspflege, der Pflege, der Betreuung und Fahrkosten zur Pflegeeinrichtung.

Wenn häusliche Pflege für einen bestimmten Zeitraum nicht erbracht werden kann und auch teilstationäre Pflege nicht ausreicht, können Pflegebedürftige auf die Kurzzeitpflege zurückgreifen. Die Pflegeversicherung zahlt hier unabhängig von der Pflegestufe bis zu 1.612 Euro im Jahr für bis zu vier Wochen im Jahr.²¹

²¹ Loffing, C., Geise, S., Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege, Hans Huber Verlag, Bern 2010, S. 117-118.

3. CURANUM-AG

3.1 Allgemein

3.1.1 Organisationsstruktur

Seit Januar 2015 gehören CURANUM, Phönix und Evergreen zur Korian Gruppe. Die Korian Gruppe ist mit knapp 600 Einrichtungen (Stationäre Pflege, Kliniken, Betreutes Wohnen, Ambulante Pflegedienste) und rund 57.000 Betten in Frankreich, Italien, Belgien und Deutschland die europäische Nummer eins im Pflegemarkt und beschäftigt rund 40.000 Mitarbeiter.

Die Curanum AG mit Sitz in München ist ein Betreiber von Seniorenresidenzen und Pflegeeinrichtungen in Deutschland. Der Curanum-Konzern beschäftigt rund 7250 Mitarbeiter und hat insgesamt 77 Einrichtungen mit rund 7700 Pflegeplätzen und 2050 betreuten Wohnungen. Die AG besitzt einen Marktanteil von etwa einem Prozent. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich im Münchner Stadtteil Schwanthalerhöhe, in der Zirkus-Krone-Straße. Der Umsatzerlös lag 2014 bei 300,4 Mio. €.²²

Der Vorsitzende (CEO) der Curanum AG ist Ralf Stiller, Vorstand ist Philippe Misteli (CFO). Im Aufsichtsrat befinden sich die Vorsitzende Sophie Boissard sowie die Mitglieder Laurent Lemaire und Bérengère Demoulin. Geschäftsführer sind Janine Hoppe, Carola Seeberger, Christian Gharieb, Markus Mitzenheim, Ralf Stiller, Marco Zafarana. Den wissenschaftlichen Beirat besetzen Prof. Dr. Norbert Klusen, Prof. Dr. Dr. Jürgen Osterbring und Dr. jur. Rainer Hess.²³

Zu den Leistungen gehören vollstationäre Lang- und Kurzzeitpflege für alle Pflegestufen, Betreutes Wohnen sowie insbesondere die Betreuung von Demenzerkrankten, Palliativpflege und andere besondere Pflegeformen (z. B. Apalliker, jungen Behinderte, MS-Patienten und

²² CURANUM AG, Geschäftsbericht 2014, München 2014, S.14-17.

²³ CURANUM AG, Organe des Konzerns, <http://www.curanum.de/unternehmen/organe/organe-des-konzerns/>, 19.04.2016.

Suchtkranke). Die Curanum-Einrichtungen haben Versorgungsverträge mit Pflegekassen und Sozialhilfeträgern geschlossen.

Außerdem vermietet das Unternehmen betreute Wohnungen, die den Pflegezentren und Seniorenresidenzen angegliedert sind. Verpflegungsleistung sowie Wäsche- und Reinigungsdienste werden von Tochterunternehmen erbracht. Ebenfalls zum Curanum-Konzern gehört ein ambulanter Pflegedienst, der Pflegeleistungen sowohl für die betreuten Wohnungen als auch für bedürftige Menschen außerhalb der Einrichtungen anbietet.

Das Unternehmen wurde 1981 gegründet. Im Januar 2006 übernahm der Betrieb sieben Pflegeheime der Dr.-Lohbeck-Gruppe aus Nordrheinwestfalen mit 890 Pflegeplätzen. Zum 7. November 2011 erwarb Curanum sechs Wohnstifte der in Bremen ansässigen *Gesellschaft für Wohnen im Alter*.

Übernahme durch die Korian Gruppe

Die Korian Gruppe ist ein französischer Betreiber von 125 Seniorenheimen und 44 Rehakliniken in Frankreich. Die Korian Gruppe ist seit 2007 mit der Korian Deutschland AG vertreten.

Die Korian Gruppe unterbreitete den Curanum-Aktionären am 10. Dezember 2012 ein Übernahmeangebot. Danach hielt die Korian Gruppe 78,45 % der Curanum AG.

Seit dem 1. April 2014 ist Christian Zeltner Vorstand der Curanum AG mit Verantwortung für die Bereiche Operations, Pflegesatz, Qualität/Ethik/Akademie, Marketing, Immobilien/Expansion sowie Personal. Im November 2014 wurde Herr Zeltner Mitglied des Group Executive Committee der KORIAN-Gruppe. Seit dem 1. September 2014 ist Frau Susanne Momberg Vorstand der Curanum AG mit Verantwortung für die Bereiche Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Einkauf, Treasury, Recht, PMO und IT.

Am 12. Februar 2015 wurde die Gesellschaft mit der Korian Gruppe verschmolzen, die verbliebenen Minderheitsaktionäre wurden per Squeeze-Out abgefunden und ausgeschlossen. Die Börsennotierung

wurde kurze Zeit später eingestellt. Seit Anfang 2015 zeichnen sich Christian Zeltner und Susanne für die KORIAN Gruppe Deutschland als COO respektive CFO verantwortlich.

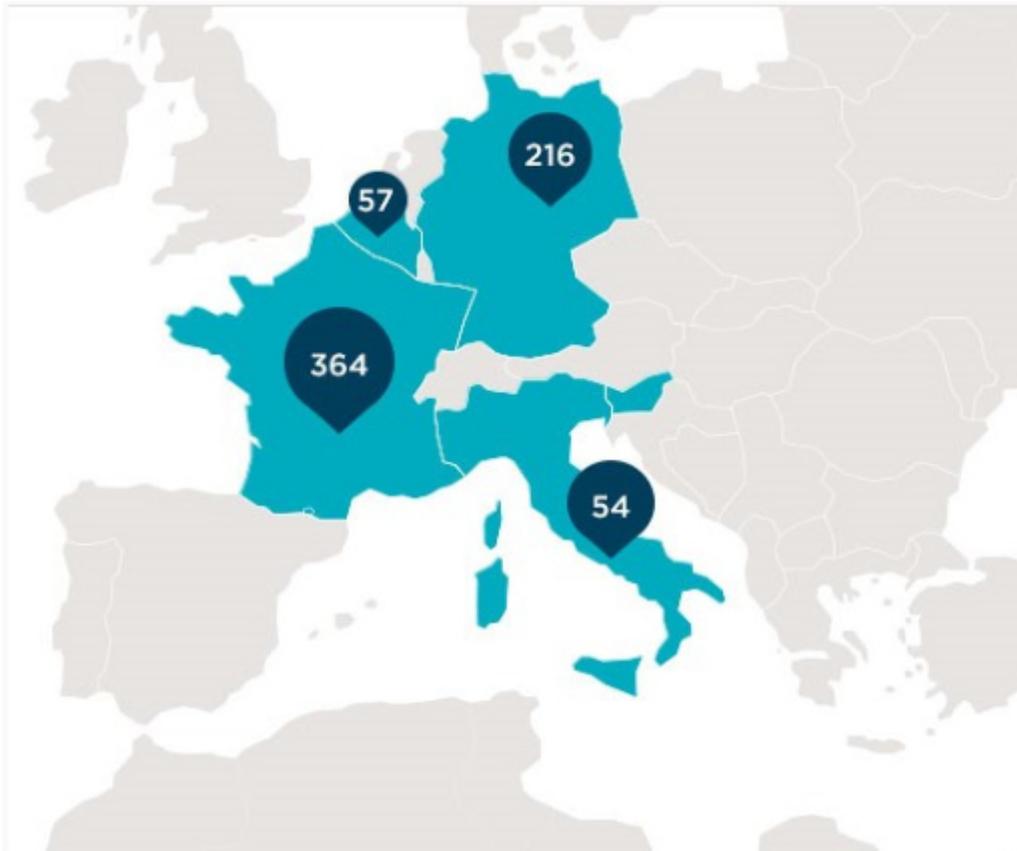


Abb.4

3.1.3 Leitbild

"Lebensfreude fördern. Geborgenheit bieten.

Und auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.

So verstehen wir Pflege.

Glücklich und zufrieden altern bedeutet, das Leben weiter genießen, den eigenen Rhythmus aufrechterhalten und gut umsorgt sein, ob zu Hause oder in einer Gemeinschaft.

- Die **Wertschätzung** für den Menschen und seine individuellen Bedürfnisse steht an erster Stelle.
- Pflege bedeutet, tagtäglich **Initiative** zu zeigen und sich stets für die beste aller Lösungen zu entscheiden.
- Wir tragen **Verantwortung** für das Wohlbefinden unserer Seniorinnen und Senioren – aber auch für die qualifizierte Ausbildung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- **Transparenz** ist die Basis von allem. Wir legen Wert auf Offenheit im menschlichen Umgang, Klarheit in allen Zuständigkeiten und Effizienz in organisatorischen Abläufen.

So gestalten wir die Zukunft der Pflege in Europa. Damit Lebensfreude ihren festen Platz im Alter hat. Und Seniorinnen und Senioren so lange wie möglich selbstbestimmt leben können."²⁵

3.2 Seniorenresidenz Zwickau

3.2.1 Leitung

Zur Zeit sind in der Seniorenresidenz Zwickau insgesamt 90 Mitarbeiter in den Bereichen Pflege, Betreuung, Reinigung, Haustechnik, Küche und Verwaltung tätig. Einrichtungsleiter ist aktuell Steffen Strauß. Nadine Lorenz belegt die Stelle der stellvertretenden Pflegedienstleitung. Luca Theresia Jahn unterstützt gegenwärtig die Einrichtungsleitung als Trainee. Frau Lorenz wird dieses Jahr ihre Ausbildung zur Pflegedienstleitung beenden und dann diese Position vollständig bekleiden.

²⁵ CURANUM AG, Unternehmensphilosophie, <http://www.curanum.de/unternehmen/unsere-philosophie/>, 21.04.2016.

3.2.2 Bereiche, Spezialisierungen

In der Curanum Seniorenresidenz Zwickau werden zur Zeit teilstationäre und vollstationäre Pflege angeboten. Außerdem ist man auf die Pflege von Menschen mit Demenzerkrankungen spezialisiert.

Kurzzeit-Pflege: Die Urlaubsvertretung für Angehörige

Wer daheim betreut und gepflegt wird, darf bei befristeter Abwesenheit seiner Angehörigen einen Aufenthalt in der Curanum Seniorenresidenz Zwickau mit allen Annehmlichkeiten wahrnehmen.

In den Pflegeappartements für Kurzzeit-Bewohner können Patienten bis zu 28 Tage alle Annehmlichkeiten und Angebote des Hauses genießen - Sie werden vom Pflegepersonal der Einrichtung betreut und versorgt. Ist eine Pflegestufe vorhanden, können die Pflegekosten über Kurzzeit- und Verhinderungspflege von der zuständigen Krankenkasse bezuschusst werden.²⁶

Stationäre Dauerpflege

In den Pflegestationen der Seniorenresidenz Zwickau versorgen qualifizierte Pflegekräfte jeden Bewohner nach seinen individuellen Ansprüchen– rund um die Uhr. Dabei nehmen sie Rücksicht auf seine Persönlichkeit und Biografie. Es erwartet den Patienten ein freundliches Ambiente mit geräumigen, hellen Zimmern und angenehmer Klimatisierung. Stationsküche und Gemeinschaftsräume sowie die Teilnahme an aktivierenden Angeboten ermöglichen ein geselliges Miteinander.

Betreuung für Menschen mit Demenz

In der Seniorenresidenz Am Schwanenteich werden dementiell erkrankte Menschen von professionellen Alltagsbegleitern bis zu neun Stunden täglich betreut. In den Aufenthaltsbereichen finden für diese Bewohner täglich sowohl Einzel- als auch Gruppenbeschäftigungen statt. Die Gartenanlage der Einrichtung ist entsprechend abgesichert. So kann sich jeder Bewohner auf dem Gelände frei bewegen.²⁷

²⁶ CURANUM AG, Kurzzeitpflege, <http://www.curanum.de/standorte/sachsen/zwickau/pflege/kurzzeitpflege/>, 25.04.2016.

²⁷ CURANUM AG, vollstationäre Pflege, <http://www.curanum.de/standorte/sachsen/zwickau/pflege/vollstationaere-pflege/>, 25.04.2016.

4. Ausgestaltung betriebswirtschaftlicher Handlungsfelder der Curanum - AG Zwickau

4.1 Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit gilt als deutsche Übersetzung von Public Relations (PR). Das Ziel von Öffentlichkeitsarbeit wird zentral mit dem Aufbau von Bekanntheit als eine Basis von Vertrauen angegeben, um Reputation zu erlangen.

Öffentlichkeitsarbeit meint die Pflege der öffentlichen Beziehungen, sich und sein Produkt öffentlich zu machen, um damit die Öffentlichkeit in die eigene Arbeit einzubeziehen. Nur wer sich öffnet, dem schenkt die Öffentlichkeit auch Aufmerksamkeit und vor allem (langfristig) Vertrauen.

Öffentlichkeitsarbeit ist eine Einflussnahme auf alle Menschen, Institutionen, die mit der Einrichtung zu tun haben, und im weitesten Sinne auf das gesellschaftliche Bewusstsein. Bekanntlich ist das Image von Pflegeeinrichtungen im Allgemeinen nicht besonders gut. Viele Ängste sind in der Konfrontation mit Alter und Pflege verbunden. Will man also, dass sich die Kooperationspartner oder zukünftigen Bewohner und Klienten ohne Hemmungen und Berührungsängste bei der Einrichtung melden und sich über diese informieren, sollte man sich auch über das direkte Umfeld hinaus für Sympathien engagieren.²⁸



Abb. 6

²⁸ A.Lier, Öffentlichkeitsarbeit für Pflegeeinrichtungen, München 2000, S.5.

Unter dem Punkt externe Öffentlichkeitsarbeit, speziell Spenden von gemeinnützigen Institutionen, Parteien oder ähnlichem, gab es bis jetzt noch keine Vorgänge oder Spenden, da die Curanum AG ein privater Träger ist. Im Zuge der Fußball Europameisterschaft 2016 wurde zu Spielen der deutschen Nationalmannschaft regelmäßig Public Viewing durchgeführt, Hierfür konnten zwei Sponsoren gewonnen werden, welche zu den Veranstaltungen Sachleistungen in Form von Dekoration gespendet haben. Ansonsten ist es in der Einrichtung bis jetzt unüblich, solche Spenden zu Empfangen. Da das Public Viewing aber sehr erfolgreich war, sollen solche Veranstaltungen nun öfter in Partnerschaft mit Spendern durchgeführt werden.

Bis jetzt wurde des Weiteren noch nicht über ein Facebook Auftritt nachgedacht, auch ist man allgemein in öffentlichen Netzwerke nicht vertreten, auch nicht bei XING. Bei Facebook und XING sind zur Zeit nur die Curanum AG und die Korian Gruppe vertreten und repräsentiert alle Einrichtungen. Allerdings gibt es unter www.wir-bei-korian.de eine interne Plattform für alle Mitarbeiter von Korian. Der Plan ist, später einmal genauso wie Facebook aufgebaut zu sein, mit Freundschaften, Nachrichtendiensten und Ähnlichem.

Die Betreuung der Internetseite der Seniorenresidenz Zwickau erfolgt zur Zeit durch die Zentrale der Curanum AG in München. Bis letztes Jahr war es interne Aufgabe der Einrichtungen, sich um die Pflege und Instandhaltung der jeweiligen Internetseite zu kümmern, nun wird jedoch alles in München von zentralen IT-Mitarbeitern übernommen. Aktualisiert wird die Seite in unregelmäßigen Abständen, dadurch können nicht alle Teile wie beispielsweise der Pressebereich aktuell gehalten werden.

Interne Öffentlichkeitsarbeiten (Corporate Identity, Corporate Design) gibt es in den einzelnen Einrichtungen nicht, hier ist Curanum als Träger verantwortlich. Zur Zeit gibt es einen Umbruch, im nächsten Jahr werden Teile der Corporate Identity und des Corporate Design geändert. Es wird danach neue Logos und neue Namen für die Einrichtungen geben, dann wird überall Korian vor den jeweiligen

Einrichtungen im Namen enthalten sein. Bei der neuen Namensgebung haben die einzelnen Einrichtungen Mitspracherecht, gerne nimmt man spezifisch Stadtbezirke oder ansässige Straßen für einen hohen Wiedererkennungswert in den Namen dazu.

In der Seniorenresidenz Zwickau gibt es Tage der offenen Tür, oft jedoch in Verbindung mit veranstalteten Festen. Auch gibt es einen öffentlichen Weihnachtsmarkt und ein Sommerfest, zu dem nicht nur Bewohner und Familienangehörige eingeladen sind. Wie bereits erwähnt gab es zur Europameisterschaft im Fußball Public Viewing, geplant sind mittlerweile auch andere öffentliche Veranstaltungen. Einen Tag der offenen Tür gab es früher einmal, jedoch wurde dies nach einiger Zeit eingestellt.

Regelmäßige Pressemitteilungen beziehungsweise Erwähnungen in der Presse erfolgen zur Zeit nicht so häufig, da jede gewollte Erwähnung zum Beispiel in der freien Presse bezahlt werden muss. In gewissen Abständen melden sich auch Presseverteiler oder Zeitungen bei der Einrichtung mit der Frage, ob man etwas veröffentlichen will, dies muss wie erwähnt jedoch meist bezahlt werden. Zum angesprochenen Public Viewing jedoch fragte die freie Presse selber an, ob sie Fotos und Textmaterial veröffentlichen dürfen, dies erfolgte kostenlos und trug zum großen Teil am Erfolg der Veranstaltung bei.

Zur Zeit gibt es Eigenveröffentlichungen in der Curanum Seniorenresidenz Zwickau nur in Form von einer monatlichen Anwohnerzeitschrift. Veröffentlichungen wie Geschäftsberichte oder Broschüren werden immer über die zentrale Marketingabteilung in München veröffentlicht. Wenn man diese dann erhalten und auslegen möchte, müssen diese von der jeweiligen Einrichtung bezahlt werden. Geschäftsberichte gibt es des Weiteren nur für die Curanum AG im Ganzen und nicht einzeln für die Einrichtungen in Deutschland.

Einen Pressebereich für die Einrichtung Zwickau in Form von Archiven mit Pressemitteilungen, Bildarchiven oder Kontaktdaten des Beauftragten gibt es zur Zeit nicht. Außerdem gibt es zur Zeit kaum Pflege diesen Teils der Internetseite aufgrund schlechter

Kommunikation mit der Zentrale in München über dieses Thema. Es gibt deshalb auch keine zentralen Archive, in der Presseerwähnungen gespeichert werden. Hier erfolgt die Informationsweitergabe sehr schleppend.



Herzlich willkommen in der CURANUM Seniorenresidenz.



CURANUM Seniorenresidenz Am Schwanenteich

In der CURANUM-Residenz steht der Mensch im Mittelpunkt. Leben Sie bei uns auf. Gerade im Alter sind soziale Kontakte und gutes Essen entscheidend für das persönliche Wohlbefinden.

Sie genießen:

- Betreutes Wohnen
- Stationäre Pflege
- Kurzzeit- und Verhinderungspflege
- Eine Beschützende, barrierefreie Gartenanlage
- Veranstaltungen musikalischer und kultureller Art

Wir freuen uns, Sie persönlich beraten zu dürfen.



CURANUM Seniorenresidenz Am Schwanenteich

Parkstr. 14 · 08056 Zwickau
Telefon 0375/35 45-0 · Fax 0375/35 45-234
www.curanum-seniorenresidenz-zwickau.de
www.curanum.de · schwanenteich@curanum.de
Ein Mitglied der CURANUM Pflegeexpertengruppe



Des Weiteren wurde auf der Internetseite der Curanum Seniorenresidenz Zwickau im April 2015 ein YouTube Video über die Einrichtung veröffentlicht. Durch wen dies geschah, konnte nicht mehr nachvollzogen werden, in Auftrag gegeben wurde es jedoch von der Marketingabteilung in der Zentrale in München. Zudem ist man in der Einrichtung in Zwickau nicht sehr zufrieden mit dem Videomaterial, da es ein wenig irreführend für den Zuschauer ist. Gezeigt werden in dem Film nur Zimmer aus dem betreuten Wohnen. Da jedoch im betreuten Wohnen die Möglichkeit besteht, eigene Möbel und Wohnungsgegenstände mitzubringen, sehen die Zimmer sehr nach einer normalen Wohnung aus. Dies ist jedoch in Zimmern der Pflege nicht möglich. In diesen Zimmern gibt es vorgeschriebene Einrichtungsgegenstände. Da jedoch Pflege in der Einrichtung Zwickau den größten Anteil hat, entsteht wohlmöglich ein falscher Eindruck über das Aussehen der Zimmer.

In manchen Einrichtungen der Pflege und anderen Wirtschaftszweigen ist es üblich, Presseversand via Email durchzuführen. Dies erfolgt in der Seniorenresidenz Zwickau nicht gezielt und regelmäßig, meist nur spontan bei besonders wichtig erscheinenden Anlässen

Außerdem ist es üblich, als Einrichtung seinen Bekanntheitsgrad durch Zeitungsauftritte, Werbung in Lokalzeitungen/ Fachzeitschriften oder Radioauftritte (durch Werbung, Interviews) steigern zu wollen. Werbungen für die Einrichtung gibt es regelmäßig, beispielsweise wird der "Wegweiser Gesundheit" gedruckt. In dieser Zeitschrift, welche zweimal jährlich erscheint, ist man durch einen Dreijahresvertrag vertreten. Über Radioauftritte wurde nachgedacht, jedoch wurde diese Idee aufgrund der hohen Kosten für Werbeauftritte verworfen.

Es besteht auch die Möglichkeit, seine Bekanntheit durch Sponsoring oder soziales Engagement zu erhöhen, dies wurde jedoch in der Einrichtung in Zwickau noch nicht vorgenommen und ist bis jetzt nicht geplant.

Allgemein kann gesagt werden, dass die Curanum AG als Träger der Einrichtungen für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich ist. Wenn eine

einzelne Einrichtungen zusätzliche PR betreiben möchte, muss dies mit der Zentrale abgesprochen werden. Die Marketingabteilung in München beurteilt das Aussehen beziehungsweise den Umfang der Anzeige, den Inhalt und den erlaubten Geldrahmen. Finanzielle Mittel speziell nur für Öffentlichkeitsarbeit stehen jeder Einrichtung zur Verfügung, diese Mittel werden jeweils am Jahresende beantragt. Der Betrag hängt vom eigenen Ermessen des Einrichtungsleiters ab, bewilligt wird der Betrag dann vom Regionalleiter.

Ein wichtiger Faktor der Öffentlichkeitsarbeit ist, bis zu welchem regionalen Umkreis potentielle Kunden erreicht werden können. Hier hat die Seniorenresidenz Zwickau eine relativ hohe Reichweite. Da es im näheren Umkreis von Zwickau noch drei weitere Einrichtungen gibt, Curanum und die weitere Korian Tochtergesellschaft Phoenix, können hier Kunden beziehungsweise Bewohner hin und her empfohlen werden. So wird Zwickau und der weitere Umkreis bis ins Erzgebirge und dem Vogtlandkreis erreicht.

Da Zwickau als Stadt einen demografischen Wandel der Alterung vollzieht, ist das Gewinnpotential aus Pflegeeinrichtungen nicht unentdeckt geblieben. Es herrscht mittlerweile eine große Konkurrenz in Zwickau und Umgebung auf dem Markt der Altenversorgung und -betreuung. Zur Zeit gibt es in fast jedem Stadtteil Zwickaus eine Pflegeeinrichtung. Eine große Konkurrenz für die Curanum AG als privater Träger stellt die Stadt Zwickau mit der Senioren- und Seniorenpflegeheim GmbH dar. Diese verfügt zur Zeit über fünf Seniorenpflegeheime. Außerdem verwalten in Zwickau die Diakonie, Caritas und andere Träger Pflegeeinrichtungen. Bemerkbar macht sich diese Konkurrenz durch die erschwerte Mitarbeiterbeschaffung und schwankende Auslastungszahlen, die aber laut der Führungspersonen in der Curanum Seniorenresidenz am Schwanenteich noch in sehr guten Bereichen liegen.

Wichtig ist heute, das angebotene Leistungsprogramm mit anderen konkurrierenden Einrichtungen zu vergleichen. Dies wurde in den letzten Jahren von der Einrichtung in Zwickau stark vernachlässigt. Nun

soll der Fokus wieder vermehrt auf alleinstehende Leistungen gelegt werden. Heute finden durch Curanum Umfragen in Form von Fragebögen statt, welche in den einzelnen Einrichtungen des Trägers durch die Leitung ausgefüllt werden. Man vergleicht unter anderem das Leistungsprogramm der Konkurrenz in der jeweiligen Stadt und gleicht die Eigenen gegebenenfalls an. Jedoch ist es sehr schwierig, die Leistungen der Konkurrenz zu ermitteln, da sich diese der Wettbewerbssituation bewusst sind und sich ihre eventuell alleinstellenden Leistungen für sich bewahren wollen. So wird man bei offiziellen Anfragen in konkurrierenden Einrichtungen keine Informationen über das komplette Leistungsprogramm erhalten.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Leitung von Einrichtungen mit wirtschaftlichen Erträgen sind SWOT-Analysen (Stärken-Schwächen-Analyse/ Chancen und Risiken). Diese werden in der Curanum AG regelmäßig und auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens durchgeführt. Auch in den einzelnen Abteilungen der Seniorenresidenz Zwickau gibt es solche Analysen, in denen diskutiert wird, was verbessert werden kann oder muss. Die angefertigten Protokolle werden dann innerhalb des Unternehmens an die nächst höher liegende Stufe weitergereicht, im Falle von Zwickau an den Regionalleiter.

Da die Seniorenresidenz schon sehr lange in Zwickau existiert, haben sich in den letzten Jahren langjährige Geschäftspartnerschaften und Unternehmenskooperationen entwickelt. Beispielsweise stellt die Assist GmbH regelmäßig Beratung und Material mit eigenen Produkten zur Verfügung, um die Pflege immer auf dem aktuellsten Stand halten zu können. Außerdem gibt es Partnerschaften mit Alippi und der Reha-aktiv GmbH. Des Weiteren gibt es öfter einen mobilen Streichelzoo, Musiktherapie, einen geführten Gottesdienst oder einen Kleidermarkt.

Bis jetzt gab es in der Seniorenresidenz am Schwanenteich der Curanum AG wenige bis keine Ist-Zustands-Ermittlungen der Öffentlichkeitsarbeit, beispielsweise durch Umfragen oder Beobachtungen. Seit Herbst 2015 besteht lediglich der Plan, alle laufenden

Marketing Maßnahmen vertraglich auslaufen zu lassen und wieder ganz bei Null zu starten. Es gibt zur Zeit beispielsweise Werbung auf den Fernschirmen im Edeka Markt in der Innenstadt, welches dem Anschein nach in keiner Weise nützlich ist. Genauso verhält es sich mit einem mit Werbung beklebten Linienbus des Nahverkehrs Zwickau, von dem vollkommen unbekannt ist, ob dieser überhaupt im Einsatz ist und ob dieser überhaupt in Zwickau verkehrt. Ab dem Wintersemester 2016/2017 wird eine Studentin der Westsächsischen Hochschule Zwickau ein Praktikum in der Einrichtung ableisten und eine Bestandsaufnahme der Öffentlichkeitsarbeit durch Umfragen bei Bewohnern und Geschäftskunden durchführen. So sollen Möglichkeiten der Verbesserung aufgezeigt werden und vorhandene Gelder besser genutzt werden können.

4.2. Personalführung

Führung ist ein zielorientiertes Geschehen: Die Führungskraft möchte, dass ihre Mitarbeiter anstehende Aufgaben gut erledigen und einen Beitrag dazu leisten, dass die Ziele des Unternehmens erreicht werden. Eine gute Führungskraft bemüht sich darum, ihre Mitarbeiter dazu zu motivieren, mit Einsatzbereitschaft und Leistung an der Erreichung gemeinsamer Ziele mitzuwirken. Dies setzt voraus, dass sie in einer konstruktiven, einfühlsamen Art und Weise auf die Mitarbeiter Einfluss nimmt, damit die erwünschten Ergebnisse erreicht werden.

Gute Führung ist an Kommunikation gebunden: Die Führungskraft setzt sich mit ihren Mitarbeitern im Dialog auseinander und versucht, unternehmerische Ziele mit den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Hier können sich jedoch Abweichungen in den Sichtweisen ergeben. Die Führungskraft hat wirtschaftliche Anforderungen und firmeninterne Restriktionen zu beachten, was dazu führt, dass man nicht alle Wünsche der Mitarbeiter erfüllen kann. Dennoch wird sich eine gute Führungskraft darum bemühen, günstige Bedingungen für eine angenehme Zusammenarbeit zu schaffen und

sich dafür einsetzen, dass die Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld positiv erleben. Spitzenleistungen sind möglich, wenn Mitarbeiter sich gut aufgehoben fühlen und sich mit ihrem Job und ihrem Arbeitsumfeld identifizieren. Wenn von effektiver und souveräner Führung die Rede ist, steht neben dem Erreichen betriebswirtschaftlicher Ziele ebenfalls ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit, persönliches Wohlbefinden und Teamgeist im Vordergrund. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass Abteilungsziele erreicht werden, und muss dabei auch die Motivation der Einzelnen, den Teamzusammenhalt und die Entwicklung der Mitarbeiter im Blick behalten. Gute Führung heißt: Orientierung vermitteln, Perspektiven aufzeigen und darauf hinwirken, dass eine positive „Teamkultur“ entsteht.²⁹

Aktuell arbeiten in der Seniorenresidenz Zwickau 90 Mitarbeiter in allen Bereichen (Pflege, Betreuung, Reinigung, Haustechnik, Küche, Verwaltung). Einrichtungsleiter ist wie erwähnt Steffen Strauß. Nadine Lorenz besetzt die Stelle der stellvertretenden Pflegedienstleitung und Luca Theresia Jahn ist zur Zeit Trainee der Einrichtungsleitung. Alle Angestellten in der Einrichtung, die nicht primär mit der Pflege der Bewohner zu tun haben, wie beispielsweise Mitarbeiter aus der Kantine oder der Wäscherei, sind bei der Opticura Pensionsmanagement GmbH angestellt, einem Tochterunternehmen der Curanum AG.

Geklärt wurde in dem durchgeführten Interview unter anderem die Zusammensetzung des Schichtsystems, was konkret Arbeitszeiten und Urlaubspläne betrifft. Unterteilt ist in der Einrichtung die Arbeitszeit in einen langen und einen kurzen Dienst. Ein langer Dienst wird immer durch eine Fachkraft geleistet, kurze Dienste meist durch Pflegehilfskräfte. Pro Frühschicht müssen mindestens drei Personen pro Wohnbereich anwesend sein, davon mindestens eine Fachkraft und der Rest Pflegehelfer, ein Auszubildender wird separat dazu gerechnet. Der Spätdienst muss mit mindestens zwei Personen pro Wohnbereich besetzt sein, auch hier gilt die gleiche Regel der Fachkraft. In der Nachtschicht sind mindestens drei Personen anwesend, diese sind

²⁹ Zietzschmann, H., Personalmanagement in der stationären Altenpflege, Berlin 2005, S.5-14.

dann für die komplette Einrichtung verantwortlich. Folgendermaßen sind die Schichten zeitlich geregelt:

Frühschicht: Beginn 6.30 Uhr,
 Ende Kurz 12.30 Uhr , Ende Lang 14.30 Uhr
Spätschicht: Kurz 14.00-20.00 Uhr, Lang 13.15-21.15 Uhr
Nachtschicht: Kurz 21.45-4.30 Uhr, Lang 21.00-6.45 Uhr

In der Pflege ist eine Mindestbesetzung an Personal pro Schicht gesetzlich vorgegeben, aus diesem Grund besteht sogar die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihren Urlaub abbrechen müssen, wenn eine Unterbesetzung herrscht. Dieser Fall tritt in der Einrichtung am Schwanenteich öfter ein, da es keine externen Urlaubsvertretungen gibt. Die Schichtpläne werden zur Zeit durch den Pflegedienstleiter Herrn Strauß erstellt, oftmals aber in Zusammenarbeit mit Frau Lorenz und Frau Jahn.

In der Curanum Seniorenresidenz Zwickau werden regelmäßig Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter angeboten. Die Angebote erfolgen zentral durch die sogenannte Korian "Akademie" zu verschiedenen Themen, die jeder Mitarbeiter (Pflegedienstleiter, Einrichtungsleiter, Pflegefachkräfte,...) der Korian Gruppe in Anspruch nehmen kann. Diese Weiterbildungen werden immer nur unternehmensintern angeboten und sind zeitweise Pflicht, wenn es sich beispielsweise um gesetzliche Pflichtveranstaltungen wie Brandschutz oder erste Hilfe handelt. Die Häufigkeit der Pflichtveranstaltungen wird durch den Träger vorgegeben. Diese Weiterbildungen werden in den jeweiligen Einrichtungen entweder durch Korian Akademie Mitarbeiter oder vorher ausgebildete Mitarbeiter der Einrichtung durchgeführt.

Die Erreichbarkeit der Vorgesetzten während und außerhalb der Arbeitszeiten in der Einrichtung am Schwanenteich ist zur Zeit durch ein Diensthandy geregelt. Dieses Handy befindet sich abwechselnd im Besitz von Herrn Strauß oder Frau Lorenz. Durch dieses Handy ist eine 24-stündige Erreichbarkeit gewährleistet und kann von jedem Mitarbeiter der Einrichtung angerufen werden. Geklärt werden können auch "kleine" Dinge, um nicht bis zum nächsten Tag einige Fragen

wieder vergessen zu haben oder unüberlegt eigene falsche Entscheidungen ohne Rücksprache zu treffen.

Eine Möglichkeit von gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Einrichtungen der Pflege inner- und außerhalb der Arbeitszeit sind beispielsweise Massagen, Sportkurse oder Vorträge. Aktuell gibt es solche Maßnahmen in der Einrichtung am Schwanenteich nicht. Vor einiger Zeit wurden Massagen während und nach den Arbeitszeiten angeboten, dies wurde jedoch nur zu Beginn des Angebotes von den Mitarbeitern gut angenommen wie gedacht und nach einiger Zeit wieder verworfen. Sozialleistungen wie ein betrieblicher Kindergarten oder Zuzahlungen beispielsweise bei Vereinszugehörigkeiten existieren in der Einrichtung ebenfalls zur Zeit nicht.

Auch Maßnahmen zur Gesundheitsprävention werden in der Einrichtung am Schwanenteich getroffen. Alle drei Monate erfolgt eine Sitzung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Hier kommt der Geschäftspartner Ecomed Medizintechnik GmbH mit einem Betriebsarzt in die Einrichtung und leistet Vorsorgeuntersuchungen und -impfungen bei den Mitarbeitern. Ecomed überprüft des Weiteren das Haus auf Stolperfallen, ausreichende Belüftung, Belichtung und den Zustand der technischen Geräte, wie beispielsweise Hubhilfen. Am Ende des jeweiligen Tages erfolgt eine Mitarbeiterversammlung, auf dem der aktuelle Stand der Einrichtung mitgeteilt wird. Dies wird durch Herrn Ladusch von Ecomed durchgeführt, welcher ebenfalls abschließende Tipps geben kann. Diese Maßnahmen sind für jeden Mitarbeiter einmal pro Jahr verpflichtend und alle drei Monate freiwillig durchführen zu lassen.

Einmal im Jahr werden in der Curanum Seniorenresidenz am Schwanenteich Mitarbeitergespräche durchgeführt. Bei Bedarf beider Seiten ist dies auch öfter möglich. Ziel ist hierbei, Entwicklungs- und Verbesserungspotentiale der Mitarbeiter wie auch der Einrichtung zu erkennen und diese gegebenenfalls zu verändern. Mehrfache Gespräche im Jahr erfolgen jedoch meist nur bei anfallenden Problemen.

In der Einrichtung am Schwanenteich gibt es einen Mitarbeiter, der die Position des Qualitätsmanagement-Beauftragten bekleidet. Infolge dessen gibt es pro Quartal einen Qualitätsmanagement-Zirkel, das gleiche gilt ebenfalls für den stattfindenden Hygiene-Zirkel. Bei diesen Treffen wird unter anderem das Pflegehandbuch bearbeitet und gegebenenfalls geändert.

Ein nicht unwichtiger Faktor der Arbeitsplatzsuche für potentielle Mitarbeiter ist der monatliche Lohn. Hier kann aufgrund des durchgeführten Interviews gesagt werden, dass die Bezahlung für die Region, und aufgrund dessen, dass Curanum ein privater Träger ist, gesagt werden, dass man mit dem Lohn über dem hiesigen Durchschnitt liegt. Bis vor zwei Jahren war der ausgezahlte Bruttolohn etwa 350€ pro Monat niedriger, hier konnte ein großer Sprung gemacht werden. Man zahlt mittlerweile mehr Lohn als die Stadt als Träger, jedoch ist die Kirche noch immer nicht lohntechnisch erreichbar.

Personalbeschaffung für die Einrichtung wird heute über verschiedene Wege durchgeführt. Hierfür stellt man Stellenangebote auf vier verschiedene Stellenportale im Internet, außerdem auf die Homepage der Einrichtung, man schickt die ausgeschriebene Stelle der Agentur für Arbeit und man wirbt offensiv für ausgeschriebene Arbeitsplätze auf Jobmessen. Außerdem erhalten Mitarbeiter der Einrichtung, einen Bonus, wenn sie neue Arbeitskräfte anwerben können und diese auch die Probezeit überstanden haben.

Wie in jedem Unternehmen läuft das Bewerbungsverfahren bei der Curanum AG, speziell in der Seniorenresidenz am Schwanenteich, unterschiedlich ab. Als erstes geht die Bewerbung in der Einrichtung ein, dann wird nach einer vorgegebenen Bewerberkorrespondenz vorgegangen (Einladung, Bewerbung für später in den Bewerberpool oder Absage). Bei einer Einladung erfolgt ein erstes Gespräch mit dem Einrichtungsleiter Herrn Strauß und Frau Jahn, mindestens jedoch immer zu zweit. Nach diesem ersten Gespräch wird ein Termin vereinbart, an dem der Kandidat unentgeltlich einen Tag in der Einrichtung zur Probe arbeitet. Am Ende dieses Probetages gibt es ein

erneutes Gespräch und eine Reflexion mit dem Kandidaten und der ihm für den Probetag zugeordneten Person, die ihn den ganzen Tag begleitet hat. Innerhalb von zwei Wochen wird dann entschieden, ob die bewerbende Person geeignet für die gewünschte Stelle ist und daraufhin über die Entscheidung informiert. Im Anschluss beträgt die Probezeit für eine Festanstellung ein halbes Jahr.

Die Chancen, bei der Korian Gruppe und speziell bei der Curanum Ag unternehmensintern aufzusteigen, ist gut, was aus den durchgeführten Interviews hervorging. Beispielsweise kann man innerhalb einer Einrichtung von einer Pflegekraft bis hin zur Einrichtungsleitung aufsteigen, aber auch von einer Einrichtung in die Verwaltung von Curanum oder der Korian Gruppe in München. Als Beispiel kann Herr Strauß gesehen werden, der in Zwickau vom Pflegehelfer bis zum Einrichtungsleiter aufgestiegen ist.

Einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leistet die Mitarbeiterbeteiligung an internen Entscheidungen, beispielsweise für neue Geräte. Hier werden die Mitarbeiter in der Seniorenresidenz am Schwanenteich sehr aktiv in solche Entscheidungen mit einbezogen. Durch regelmäßiges Feedback der Mitarbeiter kann herausgefunden werden, ob zum Beispiel neue Hebegeräte oder Küchengeräte benötigt werden. Auch der Betriebsrat hat die Möglichkeit, in ihren monatlichen Treffen Vorschläge hervorzubringen.

Ein weiterer Faktor zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sind teambildende Maßnahmen. Jedes Jahr gibt es in der Einrichtung in Zwickau mindestens einen organisierten Ausflug. Im Jahr 2015 gab es beispielsweise den Besuch des Weihnachtsmarktes in Dresden, zu dem 50 Mitarbeiter der Einrichtung eingeladen wurden. Im Mai 2016 wurde zum "Tag der Pflege" ein weiterer Ausflug mit ebenfalls 50 Mitarbeitern nach Dresden organisiert. Dort wurde gegrillt und Konferenzbike gefahren. Stationsinterne Treffen wie Klettergarten oder Bowling können ebenfalls organisiert werden, diese müssen dann jedoch selbst bezahlt werden.

Ein gutes Indiz, um ebenfalls Informationen über die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten, sind Analysen der Fehlzeiten der Mitarbeiter. Die Krankheitstage sind sehr hoch in der Einrichtung am Schwanenteich, dies geht aus dem durchgeführten Interview hervor. In den letzten Jahren sind die Zahlen der Krankheitstage erheblich gestiegen. Jedoch gibt es Mitarbeiter, die so gut wie nie ausfallen und Mitarbeiter, die mehr als die Hälfte des Arbeitsjahres krankgeschrieben sind. Oft sind dies immer die gleichen Mitarbeiter in der Einrichtung, sodass die Gesamtdurchschnittszahl der Fehltage nicht immer aussagekräftig genug ist, um eine allgemeine Einschätzung geben zu können.

Eine Möglichkeit, die aktuelle Zufriedenheit der Mitarbeiter einschätzen zu können, sind Meinungsaufnahmen durch Befragungen. Eine solche Befragung gab es letztes Jahr durch die Curanum AG in Auftrag der Muttergesellschaft Korian Gruppe. In der Curanum Seniorenresidenz am Schwanenteich gab es keine 100 prozentige Teilnahmequote, am Ende erhielt jede Einrichtung in Deutschland das Ergebnis. Die Zufriedenheit in der Einrichtung in Zwickau war laut der Umfrage entgegen den Erwartungen der Einrichtungsleitung sehr gut. Der Teamzusammenhalt sei laut Umfrage sehr gut, und man sei außerdem sehr stolz auf seinen Arbeitsplatz. Auch sei man mit den unmittelbaren Vorgesetzten sehr zufrieden. Um sich weiter verbessern zu können und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, wurde daraufhin ein Maßnahmenkatalog durch die Einrichtungsleitung erstellt.

In der Curanum Seniorenresidenz gibt es aktuell keine eigene Personalabteilung, diese gibt es nur in der Unternehmenszentrale. Wichtige Aufgaben werden vom Einrichtungsleiter übernommen. Sonst gibt es nur Verwaltungsangestellte und Rezeptionisten. Die Mitarbeiter der Verwaltung übernehmen Aufgaben wie die Verwaltung von Rechnungen oder Personalakten, die Angestellten der Rezeption begrüßen Gäste der Einrichtung, kopieren abgegebene Anträge, teilen abonnierte Zeitungen aus und helfen den Bewohnern der Einrichtung bei Fragen.

Die Fluktuation des Personals in der Einrichtung am Schwanenteich ist relativ niedrig, viele Mitarbeiter sind seit über 15 Jahren in der Seniorenresidenz angestellt. Die Mitarbeiter, die die Einrichtung verlassen, sind meist die die am kürzesten in der Einrichtung sind. Dies ging aus dem durchgeführten Interview mit der Leitungsebene der Seniorenresidenz am Schwanenteich hervor.

Zur Zeit gibt es in der Einrichtung einen leichten Überhang im Personalstand. Da jedoch Ausfälle häufiger vorkommen, kann sich dieser Zustand sehr schnell ändern. Probleme bei Personalüberhängen ergeben sich in der Einrichtung durch erhöhte Personalkosten. Jedoch wäre ein Personaldefizit aufgrund gesetzlicher Vorgaben zur Mindestanzahl an Pflegekräften problematischer.

Überstunden werden bei der Curanum AG in der Regel nicht durch Auszahlungen abgegolten. Meist erfolgt ein Freizeitausgleich, nur bei einer übermäßig großen Anzahl an Überstunden erfolgt eine Auszahlung. Die Angestellten der Tochtergesellschaft Opticura erhielten bis Ende Juni 2016 noch Auszahlungen ihrer Überstunden, nun erfolgt ebenfalls das Modell des Freizeitausgleiches.

Die vereinbarten Arbeitsverträge sind in der Curanum Seniorenresidenz am Schwanenteich immer auf zwei Jahre befristet, dies ist vom Träger vorgegeben. Danach erfolgt bei Weiterbeschäftigung eine unbefristete Anstellung in der Einrichtung oder wo anders in dem Unternehmen. Personen, die eine Ausbildung in einer Einrichtung absolvieren und übernommen werden, erhalten sofort unbefristete Arbeitsverträge.

Um die Interessen der Angestellten in der Einrichtung am Schwanenteich vertreten zu können, existiert eine Mitarbeitervertretung. Diese besteht aus fünf Personen, die unterhalb der Leitungsebene in der Einrichtung angestellt sind und immer für zwei Jahre in der Konstellation zusammenarbeitet und sich danach entweder neu zusammensetzt oder in der Besetzung bestätigt wird.

Ausreichend Zeit zur Personalplanung, beispielsweise für Dienstpläne, ist während der regulären Arbeitszeit relativ knapp bemessen. Oft muss solche Arbeit durch die Leitungsebene nach der Arbeitszeit mit

nachhause genommen werden, jedoch wird dies vom Führungspersonal von dem Träger auch ein Stück weit erwartet.

Da es der Wunsch der Curanum AG ist, sich immer weiter unabhängig vom Markt personaltechnisch verbessern zu können, werden in jeder Einrichtung des Unternehmens Ausbildungsplätze geschaffen. Die Anzahl der pro Jahr startenden Ausbildungen ist immer unterschiedlich und hängt von der jeweiligen Bewerberanzahl oder den bereitstehenden finanziellen Mitteln der Einrichtung ab. Die Finanzierung der Auszubildenden erfolgt über die Bewohner des Hauses, dies ist in den Bewohnervereinbarungen festgehalten. Zur Zeit beträgt dieser Beitrag 1,53€ pro Tagessatz der Unterbringungskosten. In etwa kann mit fünf bis sechs Auszubildenden pro Jahr gerechnet werden. Eine Übernahme erfolgt so gut wie immer, nur bei extrem hoher Unzuverlässigkeit und schlechter Arbeitsweise sieht die Einrichtungsleitung von einer Weiterverpflichtung ab.

Besondere Anforderungen für eine Anstellung müssen potentielle neue Mitarbeiter in der Curanum Seniorenresidenz am Schwanenteich nicht erfüllen. Ihre Qualifikation muss nur der ausgeschriebenen Stelle entsprechen, sonst sind keine besonderen Weiterbildungen nötig. Sofern Weiterbildungen von Nöten sind, können diese intern nachgeholt werden. Auch langjährige Berufserfahrung wird in der Einrichtung nicht vorausgesetzt, was die Chancen bei "Neulingen" in der Gesundheitsbranche erhöht.

Um neue Mitarbeiter in Unternehmen anzulernen, gibt es verschiedene Methoden der Einarbeitung. Hierbei wird entweder die Schonstrategie, das "ins-kalte-Wasser werfen" oder ein zur Seite gestellter Pate genutzt. Welche Strategie in der Seniorenresidenz Zwickau genutzt wird, hängt von dem jeweiligen Einsatzbereich ab. Bei Praktikanten oder Auszubildenden wird immer ein Anleiter zu Seite gestellt. Bei allen anderen Mitarbeitern fungiert eine Fachkraft als Hilfe zur Einarbeitung. Hierfür wird aus dem Qualitätsmanagement-Handbuch eine Einarbeitungscheckliste ausgegeben, wie die Einarbeitung in den ersten Tagen erfolgen soll. Verschiedene Punkte werden in der

Einrichtung und bei verschiedenen internen Vorgängen abgearbeitet und zwischen der einzuarbeitenden Person und dem Paten besprochen.

4.3 Finanzierung/ Controlling

SGB VI § 82:

(1) Zugelassene Pflegeheime und Pflegedienste erhalten nach Maßgabe dieses Kapitels

1. eine leistungsgerechte Vergütung für die allgemeinen Pflegeleistungen (Pflegevergütung) sowie
2. bei stationärer Pflege ein angemessenes Entgelt für Unterkunft und Verpflegung.

Die Pflegevergütung ist von den Pflegebedürftigen oder deren Kostenträgern zu tragen. Sie umfasst bei stationärer Pflege auch die soziale Betreuung und [...] die medizinische Behandlungspflege. Für Unterkunft und Verpflegung bei stationärer Pflege hat der Pflegebedürftige selbst aufzukommen [...] ³⁰

Trotz umfangreicher Literatur zum Thema Controlling gibt es keine einheitliche Begriffserklärung. Über den Gegenstand und die Abgrenzung des Controllings werden vielfältige, teilweise deutlich voneinander abweichende Auffassungen vertreten.

Nachstehend wird beispielhaft eine Definition des Controllings aufgeführt: Controlling ist die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Ausgehend von der Planung der Aktivitäten und ihrer Ergebnisse, der Überwachung der tatsächlichen Ergebnisse und der bedarfsgerechten Information der Entscheidungsträger gilt es korrigierende und unterstützende Steuerungsmaßnahmen auszuwählen und zu realisieren. ³¹

³⁰ SGB VI, §82 Finanzierung der Pflegeeinrichtungen

³¹ BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage, Berlin 2006, S.19.

Die Unterbringung in der Curanum Seniorenresidenz Zwickau kostet je nach Pflegestufe unterschiedlich viel. Die Staffelung der Pflegesätze lautet wie folgt:

Pflegesätze, gültig ab 01. September 2015 (im Tagessatz enthalten sind 1,43 € laut Zusatzvereinbarung Altenpflegeausbildung)			
Pflegestufe 1			
Einzelzimmer:	66,82 Euro x 30,42 Tage = 2.032,66 Euro	abzgl. 1.064,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 968,66 Euro Eigenanteil
Doppelzimmer:	62,82 Euro x 30,42 Tage = 1.910,98 Euro	abzgl. 1.064,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 846,98 Euro Eigenanteil
Pflegestufe 2			
Einzelzimmer:	77,89 Euro x 30,42 Tage = 2.369,41 Euro	abzgl. 1.330,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 1.039,41 Euro Eigenanteil
Doppelzimmer:	73,89 Euro x 30,42 Tage = 2.247,73 Euro	abzgl. 1.330,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 917,73 Euro Eigenanteil
Pflegestufe 3			
Einzelzimmer:	91,78 Euro x 30,42 Tage = 2.791,95 Euro	abzgl. 1.612,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 1.179,95 Euro Eigenanteil
Doppelzimmer:	87,78 Euro x 30,42 Tage = 2.670,27 Euro	abzgl. 1.612,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 1.058,27 Euro Eigenanteil
Härtefall			
Einzelzimmer:	103,88 Euro x 30,42 Tage = 3.160,03 Euro	abzgl. 1.995,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 1.165,03 Euro Eigenanteil
Doppelzimmer:	99,88 Euro x 30,42 Tage = 3.038,35 Euro	abzgl. 1.995,00 Euro Erstattung Pflegeversicherung	= 1.043,35 Euro Eigenanteil

Abb. 8

Die staatlichen Zuschüsse zum Entgelt der Pflegesätze sind immer gleich, da laut Pflegeversicherung gesetzlich vorgegeben ist, wie hoch die Zuschüsse pro Pflegestufe sind. Der Eigenanteil der monatlichen Zahlung variiert jedoch in jeder Einrichtung, da die Region und das Lohngefüge der einzelnen Einrichtungen, auch innerhalb der Curanum AG, beachtet werden muss.

Zur Zeit erfolgen keine Zuschüsse durch den Staat oder ähnliche Institutionen für die Einrichtung am Schwanenteich. Es gibt keine Steuervergünstigungen oder ähnliches im Bezug auf die Pflege in der Einrichtung. Die einzigen Zuschüsse erfolgen durch das Qualifizierungsförderprogramm WeGebAU (Abkürzung für "Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen") von der Agentur für Arbeit.

Bei wirtschaftlichen Verlusten in der Seniorenresidenz am Schwanenteich erfolgt ein Ausgleich durch die Curanum AG als Träger der Einrichtung. Bis jetzt war dies in Zwickau noch nicht der Fall, dass es einen wirtschaftlichen Verlust gab, dies ging aus dem durchgeführten Interview mit der Leitungsebene der Einrichtung hervor. Jede Einrichtung in Deutschland ist nicht nur namensgebend der Curanum AG untergeordnet, sondern auch wirtschaftlich, so dass bei

möglichen Eintreten von wirtschaftlichen Verlusten immer Curanum als Träger die Verluste ausgleicht.

Die aktuelle Auslastung der Seniorenresidenz am Schwanenteich beträgt zur Zeit 123 von möglichen 126 belegten Plätzen, jedoch kann sich dies täglich durch Auszug oder Tod von Bewohnern der Einrichtung ändern. Man bewegt sich laut Einrichtungsleitung stets an der Grenze der Vollbelegung.

In der Einrichtung Seniorenresidenz am Schwanenteich erfolgen regelmäßige Treffen zum Controlling, beispielsweise wird strategisches Controlling mit folgenden Fragen durchgeführt: Welche Leistungen und welche Zielgruppen sollen in den nächsten Jahren erreicht werden? Welche Faktoren hemmen die Erreichung strategischer Ziele? Außerdem werden Erfolgspotentiale ermittelt. Diese Treffen sind im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen vorgegeben. Faktoren wie die Einhaltung von Umsatzzielen oder Facharbeiterquoten werden ebenfalls überprüft.

Es gibt verschiedene Arten von Controlling, welche auch in der Einrichtung am Schwanenteich Verwendung finden. Hierzu gehören:

Operatives Controlling: Kurzfristige Ziele hier werden ermittelt, Änderungen werden geplant, beispielsweise ob angebotene Leistungen bei Nichtinanspruchnahme gestrichen werden. Solche Änderungen sind in diesem ja zum Beispiel das Wegfallen der Massage, welches wie erläutert nicht genug genutzt wurde, oder das vorgegebene Ziel, die Marketingmaßnahmen zu verkleinern und zu optimieren.

Kapazitätscontrolling: Dazu gehört Ermittlung vorhandener freier Heimplätze oder der effektive Einsatz der Mitarbeiter in den Wohnbereichen. Die erfolgt zum einen Teil in der Einrichtung und zum anderen durch den Assistent des Regionalleiters. Dieser fertigt statistische Erhebungen an, um Verbesserungspotentiale ermitteln zu können.

Leistungscontrolling: Dies beinhaltet das Leisten eines Beitrages zur Erstellung eines Angebotmix, der das Bestehen im Wettbewerb ermöglicht, beispielsweise durch Personalportfolios oder Dienst-

Leistungsangebote. Dies ist auch das Leisten eines Beitrages zur Erfüllung der Forderungen aus dem Versorgungsvertrag wie die Prüfberichte des Medizinischen Dienst der Krankenversicherung. Diese Art des Controllings gibt es ebenfalls in der Seniorenresidenz am Schwanenteich. Hier gibt es regelmäßig Vorgaben durch die Curanum AG als Träger, was verbessert werden kann und welche Leistungen aufgrund von Unwirtschaftlichkeit oder Nichtnutzen gestrichen werden können.

Personalcontrolling: Dies stellt die Sicherung von effizientem Personaleinsatz durch beispielsweise strukturierte Dienstpläne oder erfassten Ausfallquoten dar, aber auch die Sicherung einer hohen Arbeitsleistung durch Erfassung der Fluktuation, des Absentismus, der Arbeitszufriedenheit oder der Arbeitsleistung. Dies wird in der Einrichtung sowie extern durch den Träger durchgeführt. Es erfolgen Kalkulationen über Minus- und Plusstunden, die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit durch die Zentrale oder die Personalplanung in der Einrichtung selbst.

Materialcontrolling: Materialcontrolling sichert den effizienten Einsatz und die Bestandskontrolle von Material in der Einrichtung, wie die Überprüfung des Lagerbestandes. Dies ist in der Einrichtung weniger der Fall, neue Materialien werden nur bei Bedarf neu bestellt. Es erfolgt keine regelmäßige Kontrolle der Bestände.

Investitions- und Instandhaltungscontrolling: Diese Art des Controllings beschreibt die Sicherstellung, dass Investitionsvorhaben sach- und zeitgerecht vorbereitet und durchgeführt werden, beispielsweise die Investitionsprojektplanung oder Investitionskostenüberwachung. Hier stellt sich der Fakt dar, dass das Haus, in dem sich die Seniorenresidenz befindet, nicht im Besitz der Curanum AG ist und man so nur in dem Haus eingemietet ist. Das Haus gehört zur Zeit einer Eigentümergesellschaft. Dadurch ergeben sich Probleme bei geplanten Umbaumaßnahmen oder Beschädigungen, die beseitigt werden sollen. Die Eigentümergesellschaft möchte so wenig wie möglich Kosten tragen und so ziehen sich Baumaßnahmen unnötig in die Länge. In der

Zentrale der Curanum AG gibt es eine Immobilienabteilung, welche jedoch bei solchen Vorfällen Rechtstipps geben und gegeben falls bei geplanten Baumaßnahmen an Baufirmen verweisen und weiterleiten kann.

Erlöscontrolling: Dies beschreibt die zeitnahe Erfassung aller erlösrelevanten Leistungen wie Einsatzpläne oder die Pflegedokumentation. Dieses Controlling erfolgt jedoch nicht in der Einrichtung selbst, sondern über den zuständigen Regionalleiter. Dieser lässt sich die notwendigen Zahlen von der Controllingabteilung in der Zentrale zukommen. Der Regionalleiter besucht dann regelmäßig die Seniorenresidenz am Schwanenteich und überprüft die geforderten Kennzahlen. Bei der regelmäßig abgehaltenen Einrichtungsleitertagung werden dann die Zahlen mit dem Regionalleiter besprochen und Verbesserungspotentiale erkannt.

Kostencontrolling: Mit Kostencontrolling wird das Bestreben, eine Steigerung der Effektivität und der Effizienz der Dienstleistungserbringung herbeizuführen, beschrieben. Hierzu leistet die Einrichtung am Schwanenteich nur eine Zuarbeit für die Zentrale der Curanum AG. Bei dieser Art des Controllings werden auch die eingemieteten Dienstleister in der Einrichtung überprüft, beispielsweise der ansässige Friseur. Hierfür werden vorherrschende Verträge überprüft und gegeben falls durch Mietänderungen angepasst.

Budgetcontrolling: Diese Art des Controllings definiert die Sicherstellung, dass externe und interne Budgets eingehalten werden, etwa über Wirtschaftspläne. Hier wird zuständigkeitshalber wie beim Kostencontrolling vorgegangen, aber bis zu bestimmten Kostenbereichen darf die Einrichtung in Zwickau selbst über bestimmte Investitionen entscheiden. Ab einem bestimmten Kostenpunkt entscheidet der zuständige Regionalleiter, danach die weiteren Verwaltungsebenen.

Finanzcontrolling: Die bedeutet die Unterstützung der Einrichtung im Rahmen der kurz- und mittelfristigen Aufrechterhaltung der Liquidität, beispielsweise durch Bilanzen. Dies erfolgt bei der Curanum AG zentral

und nicht durch die Einrichtungen selbst, da so die Kontrollmöglichkeiten durch den Träger besser sind.

Beim Controlling in Unternehmen wird zudem auf die Finanzperspektive geachtet. Die beinhaltet die Frage, ob wirtschaftliche Ziele wie die Rendite, das Wachstum des Unternehmens oder Kennzahlen wie das Umsatzwachstum eingehalten werden können. Die geschieht durch Quartals- oder Jahreskennzahlen. Im Fall der Curanum AG erfolgt die Überwachung dieser Zahlen durch den Träger und nicht durch die Einrichtung.

Des Weiteren wird ebenfalls die Kundenperspektive Beachtung geschenkt: Dort werden Zielgruppen und Zielmärkte definiert und analysiert, um die für die Pflege notwendige Patientenorientierung erfolgreich und rentabel zu gestalten. Ziel ist, die profitabelsten Kunden an das Unternehmen zu binden. Drei Kundengruppen gibt es:

- Wechselkunden (geringe Akquisitionskosten),
- Kunden mit hohen Erträgen und
- Kunden die langfristig zum Wachstum der Einrichtung beitragen.

In jedem Unternehmen sind verschiedene Kundengruppen gefragter. Aus dem durchgeführten Interview mit der Einrichtungsleitung ging hervor, dass in der Einrichtung von allen Kundengruppen etwas gefragt sind. Da es in der Seniorenresidenz Kurzzeitpflege und vollstationäre Pflege gibt, sind hinsichtlich Kundenrentabilität alle Kundengruppen gleich wichtig. Die Kurzzeitpflege ist beispielsweise für die Verwaltung einfacher, zum Beispiel wenn es um die Umverlegung in ein anderes Zimmer geht. Dies ist bei Langzeitpflegenden nicht so einfach zu handhaben. Vollstationäre hingegen bringen geregelte Einnahmen. Welche Kundengruppe die meisten Einnahmen bringen, ist dagegen schlecht zu sagen, da viele Bewohner zusätzliche Sozialleistungen bekommen. Oft muss die Einrichtungsleitung auch Geld "hinterherrennen", da sich Angehörige oder Bewohner nicht um das regelmäßige Überweisen der Pflegesätze kümmern.

5. Ausblick

Aus den durchgeführten Interviews mit der Einrichtungsleitung der Curanum Seniorenresidenz am Schwanenteich geht hervor, dass weitreichende Maßnahmen über die Ausgestaltung betriebswirtschaftlicher Handlungsfelder, konkret die Öffentlichkeitsarbeit, die Personalführung, die Finanzierung und das Controlling, getroffen wurden.

Gerade im Bereich der Personalführung ist man sehr gut aufgestellt, was bereits die internen Umfragen in der Einrichtung ergaben. Auch Weiterbildungsmaßnahmen sind umfangreich vorhanden, welche durch die Curanum AG zur Schulung der Mitarbeiter angeboten werden. Auch Maßnahmen der Mitarbeiterzufriedenheitssteigerung gibt es sehr viele, was gemeinsame Ausflüge und die Einbindung der Mitarbeiter in interne Entscheidungen zeigen. Gesagt werden kann jedoch, dass man darauf achten sollte, dass aus dem aktuellen Personalüberhang nicht doch ein -defizit wird, um die Mitarbeiter der Einrichtung nicht zu überlasten. Da diese Situation jedoch sehr schnell eintreten kann, sollten immer die Mitarbeiterzahlen und die Krankheitstage überwacht werden.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich eine Umstrukturierung, welche auch laut den durchgeführten Interviews nötig sind. Beispielsweise muss dringend der Internetauftritt verbessert werden. Die Internetseite wird nur unregelmäßig aktualisiert und bestimmte Links auf der Seite funktionieren überhaupt nicht. Gut ist, dass bestimmte Marketingmaßnahmen wie die Werbung in dem Edeka Supermarkt in der Innenstadt von Zwickau auslaufen und die Verträge nicht verlängert werden, da man laut Einrichtungsleitung keinen genauen Überblick hat, welche Marketingmaßnahmen zur Zeit effektiv und welche nutzlos sind. Mein Vorschlag ist die Konzentrierung der Öffentlichkeitsarbeit auf Printmedien, da diese von älteren Leuten mehr genutzt werden. Außerdem konnte man bei Einsparungen bei anderen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit über Radiowerbung nachdenken, da

dies auch von älteren Mitmenschen zur Informationsbeschaffung genutzt wird.

Beim dritten behandelten betriebswirtschaftlichen Handlungsfeld der Finanzierung und des Controllings hat die Einrichtung am Schwanenteich nicht viele eigene Handlungsspielräume, da die meisten Informationen an die Zentrale der Curanum AG gehen und dort verarbeitet werden, beziehungsweise nur die nötigen Informationen von dort an die Einrichtung geschickt werden. Da die verschiedenen angesprochenen Arten des Controllings jedoch fast immer mit der Einrichtung besprochen und bearbeitet werden, besteht nicht die Gefahr, dass Änderungen oder Umstrukturierungen nicht mit der Einrichtungsleitung abgesprochen werden. So werden möglicherweise entstehende Diskrepanzen vermieden. Jedoch muss darauf geachtet werden, dass durch die wenigen eigenen Handlungsspielräume und das notwendige Absprechen über bestimmten Entscheidungen mit der Zentrale der Curanum AG nicht wichtige Informationen verloren gehen, da oft noch vor der Zentrale der Regionalleiter und noch weitere höhere Stufen benachrichtigt werden müssen. Hier sollte eventuell über mehr eigenen Handlungsspielraum für die Einrichtungsleitung der Seniorenresidenz am Schwanenteich nachgedacht werden.

Anhang

Interviewfragen Curanum

Öffentlichkeitsarbeit

- Gibt es (unter externer Öffentlichkeitsarbeit) speziell Spenden von gemeinnützigen Institutionen, Parteien,....
- Gibt es Unternehmenskooperationen allgemein?
- Wurde über ein Facebook Auftritt nachgedacht, allgemein öffentl. Netzwerke, auch XING?
- Wer betreut die Internetseite, wie oft wird sie aktualisiert?
- Welche internen Öffentlichkeitsarbeiten gibt es (Corporate Identity, Corporate Design), oder ist Curanum als Träger dafür zuständig?
- Gibt es Tage der offenen Tür/ Sommerfest/ Weihnachtsfeier?
- Gibt es regelmäßige Pressemitteilungen/ Erwähnungen in der Presse?
- Gibt es Eigenveröffentlichungen? (Broschüren, Anwohnerzeitung, Geschäftsberichte)
- Ist ein Pressebereich verfügbar? (Archiv mit Pressemitteilungen, Bildarchiv, Kontaktdaten des Beauftragten)
- Durch wen wurde das YouTube Video erstellt und veröffentlicht?
- Gibt es Presseversand via Email?
- Gab es bereits Radioauftritte? (durch Werbung, Interviews)
- Gibt es Zeitungsauftritte, Werbung in Lokalzeitungen/ Fachzeitschriften?
- Hat Curanum allgemein viel Öffentlichkeitsarbeit mit Beteiligung der einzelnen Einrichtungen? (Curanum als großer Träger macht Werbung für einzelne Einrichtungen)
- Erfolgt eigenes Sponsoring/ soziales Engagement der Einrichtung?
- Seit wann gibt es das Leitbild, ist dies nur für Zwickau?
- Stehen finanzielle Mittel nur für PR zur Verfügung?
- Bis zu welchem Umkreis werden potentielle Kunden erreicht? (Zwickau/Umgebung)

- Wie hoch ist die Konkurrenz in Zwickau und Umgebung durch andere Einrichtungen?
- Wird das angebotene Leistungsprogramm mit anderen konkurrierenden Einrichtungen verglichen oder vorgegeben?
- Werden SWOT-Analysen (Stärken-Schwächen-Analyse/ Chancen und Risiken) durchgeführt?
- Marketingstrategie: wird gezielt nach neuen Angeboten/ Behandlungsmöglichkeiten gesucht, um sich von anderen Einrichtungen abzuheben?
- Wenn ja, werden eigene Möglichkeiten entwickelt? Oder allgemein von CURANUM ?
- Gibt es langjährige Geschäftspartner? z.B. Fahrdienst, ASB,...
- Gibt es Ist-Zustands-Ermittlungen der PR durch bspw. Umfragen, Beobachtung?

Personalführung

- Welche leitenden Angestellten gibt es in der Einrichtung?
- Welche Aufgaben haben diese Personen, seit wann bekleiden sie diese?
- Wie funktioniert das Schichtsystem? (Arbeitszeiten, gibt es eine Urlaubsvertretung)
- Wer erstellt Schichtpläne? Inwieweit sind Wünsche äußerbar, Rücksicht auf Mitarbeiter mit Kind?
- Gibt es Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter? Wenn ja, welche?
- Wie oft gibt es Schulungen, Seminare für Mitarbeiter?
- Erreichbarkeit der Vorgesetzten? Einrichtungsleiter/ Vorgesetzter Curanum
- Gibt es gesundheitsfördernde Maßnahmen? (außer-/innerhalb der Arbeitszeit) z.B. Massagen, Sportkurse
- Gesundheitsprävention bei der Arbeit, Hubhilfe etc.? (gesundheitsfördernde Arbeitsplatz-gestaltung)
- Werden Sozialleistungen angeboten? (betriebl. Kindergarten, Zuzahlungen)
- Werden regelmäßige Mitarbeitergespräche und/ oder -befragungen durchgeführt? Wenn ja, wie oft?
- Gibt es einen Qualitätszirkel/ Gesundheitszirkel? Wie oft ist Treff?
- In welcher Region ist Lohn anzusiedeln? (über/ unter Durchschnitt)
- Wo wird die Personalbeschaffung für die Einrichtung durchgeführt? (Arbeitsagentur/ Stellenanzeigen/ Internet/ Bildungseinrichtungen)
- Wie läuft das Bewerbungsverfahren ab? (Probearbeit, wie lang ist Probezeit?)
- Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten? (Einrichtung Zwickau zu Verwaltung Dtl.)
- Gibt es Mitarbeiterbeteiligung an internen Entscheidungen? (z.B. für neue Geräte)
- Werden Teambildende Maßnahmen durchgeführt? (Klettergarten, Bowling,...)

- Gibt es eine Personalabteilung? Oder wird Aufgabe vom Einrichtungsleiter übernommen?
- Wie hoch ist die Fluktuation des Personals?
- Wie werden Überstunden abgegolten? Erfolgt eine Auszahlung oder werden Stunden abgesessen?
- Sind die Arbeitsverträge befristet oder unbefristet? Wenn befristet, über welchen Zeitraum?
- Wie ist der Personalstand? Gibt es ein Defizit oder Überhang? Welche Probleme ergeben sich speziell in der Einrichtung Zwickau?
- Ist genügend Zeit für Personalplanung (z.B. Dienstpläne) während der Arbeitszeit vorhanden? (oder evtl. Arbeit mit nachhause nehmen)
- Gibt es einen Mitarbeiterrat?
- Werden Ausbildungsstellen angeboten? Wenn ja, erfolgt Übernahme am Ende?
- Wie hoch sind durchschnittliche Fehlzeiten der Mitarbeiter? Sind diese allgemein hoch?
- Welche Anforderungen müssen potentielle neue Mitarbeiter erfüllen? (besondere Kenntnisse, ausreichend Berufserfahrung,...)
- Welche Methode der Einarbeitung wird genutzt? Schonstrategie/ ins-kalte-Wasser/ Pate wird zur Seite gestellt
- Wie hoch ist Zufriedenheit der Mitarbeiter einzuschätzen? Gibt es Meinungsaufnahmen?

Finanzierung/ Controlling

- Wie viel kostet Unterbringung in der Einrichtung je nach Pflegestufe?
- Erfolgen Zuschüsse durch den Staat oder ähnliche Institutionen?
- Gibt es bei wirtschaftlichen Verlusten Ausgleich durch den Träger oder ist jede Einrichtung unabhängig?
- Gibt jede Krankenkasse unterschiedlich viele Zuschüsse zum Entgelt?
- Gibt es eine Förderung für Kurzzeitpflege? (Investitionskostenfinanzierung)

Controlling

- Gibt es einen Controlling-Beauftragten im Haus oder extern?
- Wie hoch ist die aktuelle Auslastung der Einrichtung?
- *Gibt es regelmäßige Treffen zum Controlling? z.B. strategisches Controlling mit folgenden Fragen: Welche Leistungen und welche Zielgruppen sollen in nächsten Jahren erreicht werden? Erfolgspotentiale werden ermittelt, welche Faktoren hemmen Erreichung strategischer Ziele*

gibt es?:

- *Operatives Controlling: kurzfristige Ziele werden ermittelt, Änderungen geplant (z.B. angebotene Leistungen streichen bei Nichtinanspruchnahme)*
- *Kapazitätscontrolling: Ermittlung vorhandener freier Heimplätze, effektiver Einsatz der Mitarbeiter in den Wohnbereichen*
- *Leistungscontrolling: Leisten eines Beitrages zur Erstellung eines Angebotmix, der Bestehen im Wettbewerb ermöglicht (Personalportfolio, Dienstleist.angebot), Leisten eines Beitrages zur Erfüllung der Forderungen aus dem Versorg.vertrag (Versorgungsvertrag, Prüfberichte MDK)*
- *Personalcontrolling: Sicherstellung von effizientem Personaleinsatz (Dienstpläne, Ausfallquote), Sicherung hoher Arbeitsleistung (Fluktuation, Absentismus, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung)*

- *Materialcontrolling: effizienter Materialeinsatz (Lagerbestand)*
- *Investitions- und Instandhaltungscontrolling: Sicherstellung, dass Investitionsvorhaben sach- und zeitgerecht vorbereitet und durchgeführt werden (Inv.projektplanung, Inv.kosten, Betriebskosten)*
- *Erlöscontrolling: zeitnahe Erfassung aller erlösrelevanten Leistungen (Einsatzpläne, Pflegedokumentation)*
- *Kostencontrolling: Steigerung der Effektivität und Effizienz der Dienstleistungserbringung wird angestrebt (Personalkosten, Arbeitsleistung)*
- *Budgetcontrolling: Sicherstellung, dass externe und interne Budgets eingehalten werden (Wirtschaftsplan, Erträge)*
- *Finanzcontrolling: Unterstützung im Rahmen der kurz- und mittelfristigen Aufrechterhaltung der Liquidität (Bilanz)*

- Finanzperspektive: werden wirtschaftliche Ziele (Rendite, Wachstum, Kennzahlen wie Umsatzwachstum) durch Quartals- oder Jahreskennzahlen durch die Einrichtung selbst überprüft oder erfolgt Überwachung durch den Träger?
- Kundenperspektive: dort werden Zielgruppen und Zielmärkte werden definiert und analysiert, um die für die Pflege notwendige Patientenorientierung erfolgreich und rentabel zu gestalten. Ziel ist, die profitabelsten Kunden an das Unternehmen zu binden. 3 Kundengruppen gibt es:
 - Wechselkunden (geringe Akquisitionskosten),
 - Kunden mit hohen Erträgen und
 - Kunden die langfristig zum Wachstum der Einrichtung beitragen.

-> Welche Kunden sind in der Einrichtung am gefragtesten? (Weil es in der Seniorenresidenz Kurzzeitpflege und vollstationäre Pflege gibt)

->"Kundenrentabilität"

Literaturverzeichnis

Internet

Bundesministerium für Gesundheit, ambulanter Pflegedienst,
<http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/leistungen/ambulante-pflege/ambulanter-pflegedienst.html>, 01.04.2016, 11.04.2016.

Bundesministerium für Gesundheit, stationäre Pflege,
<http://www.bmg.bund.de/themen/pflege/pflege-berater/stationaere-pflege.html>, 11.04.2016, 13.04.2016.

CURANUM AG, Kurzzeitpflege,
<http://www.curanum.de/standorte/sachsen/zwickau/pflege/kurzzeitpflege/>, 25.04.2016.

CURANUM AG, Organe des Konzerns,
<http://www.curanum.de/unternehmen/organe/organe-des-konzerns/>, 19.04.2016.

CURANUM AG, Unternehmensphilosophie,
<http://www.curanum.de/unternehmen/unsere-philosophie/>, 21.04.2016.

CURANUM AG, vollstationäre Pflege,
<http://www.curanum.de/standorte/sachsen/zwickau/pflege/vollstationaere-pflege/>, 25.04.2016.

o.V., ambulante Pflege,
http://www.pflegewiki.de/wiki/Ambulante_Pflege#Leistungen_ambulante_r_Pflegedienste, 01.04.2016.

o.V., Pflegeheim Finanzierung
<https://www.wohnen-imalter.de/einrichtung/pflegeheim/ratgeber/kostenfinanzierung>, 13.04.2016.

o.V., Pflegekonzept,
<http://www.pflegewiki.de/wiki/Pflegekonzept>, 01.04.2016.

PQSG, Pflegekonzept,
<http://www.pqsg.de/seiten/openpqsg/hintergrund-pflegekonzept.htm>, 04.04.2016.

Statistisches Bundesamt, Pflege,
[https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/
Pflege/Pflege.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Pflege.html), 31.03.2016.

The World Bank, Info Deutschland,
<http://www.data.worldbank.org/country/germany>, 31.03.2016.

Verband der Ersatzkassen, ambulante Versorgung,
[https://www.vdek.com/presse/glossar_gesundheitswesen/ambulante_v
ersorgung.html](https://www.vdek.com/presse/glossar_gesundheitswesen/ambulante_versorgung.html), 06.04.2016.

Bücher

Brandenburg, H., Soziales Management in der stationären Altenpflege, Hans Huber Verlag, Bern 2014, S.51.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (Hrsg.): Controlling, 5. Auflage, Berlin 2006, S.19.

CURANUM AG, Geschäftsbericht 2014, München 2014, S.14-17.

Curanum AG, Geschäftsbericht 2014, München 2014, S. 12.

Fischer, G., Konzeption einer Pflegeeinrichtungen, Hessisches Sozialministerium, Gießen 2007, S.3-5.

Häcker, J., Effizienzreserven in der stationären Pflege in Deutschland, Freiburg 2007, S.20.

A.Lier, Öffentlichkeitsarbeit für Pflegeeinrichtungen, München 2000, S.5.

Loffing, C., Geise, S., Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege, Hans Huber Verlag, Bern 2010, 117-118.

Pflegeleistungen ab 1.Januar 2015, Bundesministerium für Gesundheit, Berlin 2015, S.10.

Pflegestatistik 2013, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015, S.7.

Ralic, N., Expertenstandards in der ambulanten Pflege, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2013, S.28.

Ralic, N., Expertenstandards in der ambulanten Pflege, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2013, S.35.

SGB VI, §82 Finanzierung der Pflegeeinrichtungen

Thon, M., Kommunale Pflegeplanung, Bottrop 2013, S.21.

Zietzschmann, H., Personalmanagement in der stationären Altenpflege, Berlin 2005, S.5-14.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und ist auch noch nicht veröffentlicht.



Zwickau, den 15.08.2016